

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Joana Patrícia Francisco Costa

Relação entre a Cultura e o Desempenho nas Organizações da Economia Social que prestam serviços na área da Deficiência Mental: um estudo em CERCIs

2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Joana Patrícia Francisco Costa

**Relação entre a Cultura e o Desempenho nas Organizações de Economia Social
que prestam serviços na área da Deficiência Mental: um estudo em CERCIs**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Orientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues
Coorientação: Professora Doutora Marisa Roriz Ferreira

Vila do Conde, dezembro 2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Joana Patrícia Francisco Costa

**Relação entre a Cultura e o Desempenho nas Organizações de Economia Social
que prestam serviços na área da Deficiência Mental: um estudo em CERCIs**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Coorientação: Professora Doutora Marisa Roriz Ferreira

Vila do Conde, dezembro 2016

Joana Patrícia Francisco Costa

**Relação entre a Cultura e o Desempenho nas Organizações de Economia Social
que prestam serviços na área da Deficiência Mental: um estudo em CERCIs**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão - Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Cristina Parente

Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Vila do Conde, dezembro 2016

RESUMO CURRICULAR DA AUTORA

Joana Patrícia Francisco Costa é finalista do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (ESEIG) – Politécnico do Porto. Licenciou-se em Recursos Humanos em 2014, pela mesma instituição de ensino.

Ao longo da licenciatura realizou três estágios pré-profissionais na área dos Recursos Humanos. O primeiro na área da formação na empresa Conclusão - Estudos e Formação na Póvoa de Varzim, de 120 horas. O segundo e o terceiro na área do recrutamento e seleção na empresa WorkService em Matosinhos, de 120 e 340 horas, respetivamente. Desenvolveu um projeto de intervenção, de final de licenciatura, para a entidade acolhedora de estágio, na área de Recrutamento e Seleção.

Concretizou o primeiro ano do mestrado com 16 valores de média final. Durante o primeiro ano, adquiriu dois certificados profissionais: certificado de Auditor Interno na NP 4427 (18 de valores) e certificado de Avaliadora de Assessment Center.

Desde de junho de 2016 até à presente data exerce funções de Assessoria no Desenvolvimento Técnico e de RH na empresa Critérios - Clínica Organizacional.

Tem participado em diversos eventos formativos por considerar que estes, pela sua pertinência, contribuem para o desenvolvimento das suas competências pessoais, sociais e profissionais, e, conseqüentemente para a melhoria do seu desempenho. Da participação em eventos formativos, destaca-se a presença na V Conferência IIRH – Investigação e Intervenção em Recursos Humanos com a temática sobre os aspetos contemporâneos em GRH realizada na ESEIG em 2014. Esta conferência foi importante tanto ao nível académico, como ao nível profissional, na vertente em que abordou vários processos e experiências vividas na Gestão de Recursos Humanos e contou com conferencistas bastante relevantes na área.

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta dissertação de mestrado, tarefa entusiasmante, mas igualmente árdua e exigente, não seria possível sem o apoio e colaboração de um conjunto de pessoas e instituições. Por essa simples razão, quero expressar a minha gratidão a todos aqueles que apoiaram e contribuíram para a concretização deste estudo.

Começo por agradecer à minha orientadora, Professora Mestre Ana Cláudia Rodrigues, e à minha coorientadora, Professora Doutora Marisa Ferreira, que ao longo deste estudo me encaminharam para alcançar os objetivos pretendidos, com comentários, correções e sugestões sempre pertinentes.

À minha família, particularmente, ao meu pai, Manuel e à minha irmã, Liliana, pelo apoio incondicional nesta fase fundamental. A formação pessoal e os valores incutidos foram essenciais para a minha construção enquanto pessoa, enquanto aluna e enquanto profissional. São valores que me ajudaram a suportar todos os desafios a que me propus e que irei preservar por toda a minha carreira.

Também ao meu namorado, André, pela ajuda imprescindível, apoio e compreensão em todo o processo da dissertação.

Agradeço, igualmente, a todas as instituições que colaboraram na disseminação do instrumento de recolha de dados. Sem esta preciosa colaboração esta etapa, inalienável a qualquer investigação teórico-empírica, nunca poderia ter sido levada a cabo.

O meu último agradecimento, mas não menos importante, vai para os meus amigos e todas aqueles que diariamente me acompanharam e que, tolerando a minha ansiedade e falta de disponibilidade, me motivaram, disciplinaram, apoiaram e incentivaram.

A todos o meu muito obrigado por tudo!

A todos aqueles que não pude mencionar particularmente, deixo um igual agradecimento.

RESUMO ANALÍTICO

Esta dissertação tem como objetivo compreender a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho nas organizações de economia social, mais concretamente nas CERCIs (Cooperativas de Educação e Reabilitação de Cidadão Inadaptado).

Nas últimas décadas, a economia social tem vindo a afirmar-se, particularmente na sua capacidade de cooperar eficazmente para a resolução de novos problemas. É considerado um setor imprescindível a um desenvolvimento económico sustentável e estável, ajustando os serviços às necessidades, valorizando as atividades económicas ao serviço das necessidades e, ainda aprofundando e reforçando a democracia económica (Comité Económico e Social Europeu, 2007). As CERCIs, em particular, têm um papel essencial na intervenção junto dos cidadãos com deficiência intelectual/multideficiência em Portugal (FENACERCI, 2015).

Ao longo do último século, a compreensão de que a cultura organizacional é um dos fatores básicos para o desenvolvimento de um bom desempenho organizacional (Campos, Rédua & Alvareli, 2011), suscitou o interesse em conhecer o panorama nas Organizações da Economia Social, nomeadamente, nas CERCIs. A escassez da investigação da relação da cultura organizacional com o desempenho na área da economia social (p.e. Gregory, Harris, Armenakis and Shook, 2009), configurou a pertinência deste trabalho.

Para a realização deste estudo foram selecionadas 3 CERCIs, localizadas na Região Norte do país, fundadas no mesmo ano (1976). Foi utilizado o método multicasos, numa abordagem exploratória e descritiva, foram usados inquéritos e realizada análise documental. Para o estudo da cultura tivemos por base o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983) e, para o desempenho o Modelo de Análise de Medição do Desempenho nas OES de Carvalho (2005).

Os resultados permitem concluir que (1) as organizações deste estudo têm um perfil cultural equilibrado, isto é, apesar de salientarem a cultura clã, manifestam também os outros tipos de cultura de forma semelhante, pelo que, do ponto de vista dos autores Cameron & Quinn (2011), não existem diferenças entre as culturas que justifiquem um desempenho diferenciado; (2) as organizações deste estudo apresentam desempenhos distintos (CE1 e CE2 - desempenho nível elevado, CE3 - desempenho nível moderado); (3) a cultura de adocracia baixa está de forma estatisticamente relevante relacionada com o desempenho menos bom. São discutidas as implicações para a teoria e prática nas CERCIs, são apresentadas as limitações e sugestões para futuros estudos.

Palavras-Chave: Organizações da Economia Social, Cultura Organizacional, Modelo dos Valores Contrastantes, Desempenho Organizacional, CERCI.

ABSTRACT

This research aims to understand the relationship between organizational culture and performance in social economy organizations (SEO), specifically in CERCIs (Cooperative of Education and Rehabilitation Citizen with Special Need).

In recent decades, the social economy has been asserting itself, particularly in its ability to cooperate effectively to solve new problems. It is considered a crucial sector for sustainable and stable economic development, adjusting services to the needs, enhancing economic activities serving social needs and further deepening and strengthening economic democracy (Comité Econômico e Social Europeu, 2007). CERCIs, in particular, have an essential role in the intervention with people with intellectual disabilities and multiple disabilities in Portugal (FENACERCI, 2015).

Over the last century, the understanding that the organizational culture is one of the basic factors for the development of good organizational performance (Campos, Rédua & Alvareli, 2011), has aroused interest in knowing the landscape of this theme in organizations of social economy, in particular in the CERCIs. The lack of investigation of the relationship between organizational culture and organizational performance in the social economy (p.e. Gregory, Harris, Armenakis and Shook 2009), set the relevance of this study.

There were selected 3 CERCIs for this study, located in the north of the country, founded in the same year (1976). The study has an exploratory and descriptive approach, and the methodology is multiple case studies. Surveys and document analysis were conducted to collect data. Organizational culture was studied based on the Competing Values Framework, by Quinn & Rohrbaugh (1983), and performance analysis was founded in the Performance Measurement Analysis Model in SEO, by Carvalho (2005).

Results show that (1) the organizations in this study have a balanced cultural profile, that is, despite some higher relevance on the clan culture, other types of culture also expressed other similar weight; so from the point of view of the authors Cameron & Quinn (2011) there are no differences between cultures to justify a differentiated performance; (2) the organizations in this study have different performances (CE1 and CE2 - high level performance, CE3 - moderate level performance); (3) low adhocracy culture is statistically related to the less good performance. Implications for theory and practice in CERCIs are discussed, limitations and suggestions for future studies are presented.

Keywords: Social Economy Organizations, Organizational Culture, Competing Values Framework, Organizational Performance, CERCI.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
LISTA DE ACRÓNIMOS	ix
EXPRESSÕES LATINAS	ix
INTRODUÇÃO	10
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	12
Capítulo Um - Economia Social	12
1.1. Organizações da Economia Social	12
1.2. A Dimensão da Economia Social	15
1.3. Organizações da Economia Social na área da saúde mental e/ou deficiência intelectual.....	18
Capítulo Dois – Cultura Organizacional	20
2.1. Conceito e a sua dimensão	20
2.2. Tipologias de Cultura Organizacional	22
2.3. Modelo dos Valores Contrastantes.....	25
2.4. Cultura Organizacional nas OES.....	29
Capítulo Três – Desempenho Organizacional	34
3.1. Conceito e a sua dimensão	34
3.2. Desempenho Organizacional nas OES	36
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	44
Capítulo Um – Metodologia de Investigação	44
1.1. Pergunta de Partida e Objetivos de Estudo	44
1.2. Método de Estudo	44
1.3. Descrição e Caracterização da População Inquirida	45
1.4. Técnicas de Recolha de dados	50
1.5. Procedimentos de recolha e tratamento de dados.....	56

Capítulo Dois – Análise e Discussão de dados	57
2.1. Caracterização da Cultura Organizacional	57
2.1.1. Perfis Culturais das CERCIs	57
2.1.2. Relação entre os tipos de cultura e a organização	61
2.2. Caracterização do Desempenho Organizacional.....	63
2.2.1. Componente Humana do Desempenho	65
2.2.2. Componente de Sustentabilidade do Desempenho.....	71
2.2.3. Componente de Análise Quantitativa do Desempenho.....	74
2.3. Relação entre a Cultura e Desempenho nas CERCIs	79
2.4. Aspectos relevantes dos resultados dos dados.....	83
Capítulo Três – Conclusões	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	106
Anexo A – Apresentação das CERCIs do estudo.....	107
Anexo B - Inquérito por Questionário Aplicado as CERCIs	108

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Modelos de Cultura Organizacional sob a forma de Tipologias.....	23
Tabela 2 - Estudos realizados sobre a Cultura Organizacional nas OES	32
Tabela 3 - Métodos de Medidas de Avaliação do Desempenho OES	37
Tabela 4 - Composição da População Inquirida.....	46
Tabela 5 - Caracterização da População Inquirida.....	48
Tabela 6 - Dimensões e opções de resposta para diagnosticar a cultura organizacional.....	51
Tabela 7 - Dimensões e Medidas de avaliação do desempenho das OES	53
Tabela 8 - Categorias das subescalas e itens para avaliação da satisfação com o trabalho	54
Tabela 9 - Fontes de Análise documental do desempenho.....	55
Tabela 10 - Perfis Culturais das CE1, CE2 e CE3	58
Tabela 11 - Classificações do Teste Kruskal-Wallis.....	62
Tabela 12 - Estatísticas do Teste Kruskal-Wallis	63
Tabela 13 - Critérios de Avaliação dos Indicadores de Desempenho nas OES	64
Tabela 14 - Média das respostas a todos itens da escala da satisfação por organização e avaliação	66
Tabela 15 - Correlações de Pearson	68
Tabela 16 - Resultados da Componente Sustentabilidade.....	71
Tabela 17 - Resultados da Componente Sustentabilidade (continuação)	72
Tabela 18 - Resultados da Análise Quantitativa.....	74
Tabela 19 - Medidas de avaliação do desempenho das CERCIs.....	77
Tabela 20 - Medidas de avaliação do desempenho das CERCIs (continuação)	78
Tabela 21 - Perfis Culturais e Desempenho das CERCIs	80
Tabela 22 - Classificações do Teste Kruskal-Wallis.....	81
Tabela 23 - Estatísticas do Teste Kruskal-Wallis	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes	28
---	----

LISTA DE ACRÓNIMOS

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CERCI – Cooperativa de Educação e Reabilitação de Cidadão Inadaptado

CESE – Comité Económico e Social Europeu

CIRIEC – Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre a Economia Pública Social e Cooperativa

CNES – Conselho Nacional para a Economia Social

CFV – Competing Values Framework

DR – Demonstração de Resultados

ES – Economia Social

ETC – Equivalente a Tempo Completo

FERNACERCI – Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social

FORMEM – Federação Portuguesa de Centros de Formação Profissional e Emprego de Pessoas com Deficiência

HUMANITAS – Federação Portuguesa para a Deficiência Mental

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

OBESP – Observatório da Economia Social Portuguesa

OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument

OES – Organizações de Economia Social

OMS – Organização Mundial de Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

RCAAP – Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

UNICRISIANO – União dos Centros de Recuperação Infantil do Distrito de Santarém e Outros

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

EXPRESSÕES LATINAS

E.g. – Exemplare Gratiae (por exemplo)

Et al. – *et alli* (e outros ; coautores)

INTRODUÇÃO

O presente estudo debruça-se sobre a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho nas organizações da Economia Social, especificamente nas CERCIs. Na atualidade, torna-se pertinente incidir sobre esta temática devido à escassez de estudos realizados na Economia Social (Social Economy and Sustainability Research Network, 2003), nomeadamente na relação da cultura organizacional com o desempenho e em particular usando o Modelo dos Valores Contrastantes (Gregory, Harris, Armenakis and Shook, 2009) e, ainda, nas organizações que prestam serviços na área da deficiência mental, bem como à necessidade destas organizações na gestão da sua cultura e do seu desempenho organizacional, contribuindo para o crescimento e reconhecimento dessas organizações e para o desenvolvimento científico sobre esta temática.

O aparecimento da Economia Social tem sido reconhecido no mundo político e jurídico no contexto nacional e internacional. Esta tem vindo afirmar-se, nas últimas décadas, não só a nível de peso quantitativo, mas ainda na capacidade de cooperar eficazmente para resolução de novos problemas sociais (Comité Económico e Social Europeu, 2007).

No contexto nacional e europeu, a crescente importância que as organizações da Economia Social têm vindo a adquirir na esfera económica constitui, em simultâneo, um modelo e um desafio (Drucker, 1990), que não se limita apenas ao nível social, mas também económico, que proporciona impactos relevantes nas comunidades onde estão inseridas, ao nível do desenvolvimento local (Amaro, 1992; Amaro, 2000; Rodrigues & Stoer, 1993; cit. por Gomes, 2012).

Em Portugal, as organizações da Economia Social enfrentam grandes desafios e a resolução dos mesmos fará com que estas se tornem mais robustas e necessariamente mais inovadoras no que respeita à solução dos problemas sociais existentes na sociedade (Azevedo, 2013).

A importância da cultura organizacional tem sido abordada e estudada por diferentes autores, entre eles Peters & Watermann (1982), Deal & Kennedy (1982), Denison (1984), Cameron & Freeman (1990) e Yeung, Brockbank & Ulrich (1991), os quais referem que o desempenho organizacional é resultante dos vários tipos de cultura organizacional e da intensidade.

O Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983) é o modelo adotado para este estudo. Este visa organizar as diferentes crenças, valores e padrões de comportamento compartilhados que definem a cultura de uma organização, traduzindo-se num instrumento eficaz para definir os tipos de cultura da organização, interpretar os seus atributos e estudar a cultura ao nível comparativo (Santos, 1998). É um dos 40 modelos mais importantes da história da gestão (Have, Have, Stevens, Vander Elst, & Pol-Coyne, 2003) e é

utilizado em centenas de organizações em todo o mundo para promover o sucesso e melhorar a eficácia da organização.

A relação do desempenho organizacional com a cultura, tem sido uma temática abordada por alguns autores, que propõem uma relação entre os dois temas (Brown, 2007; Winston & Dadzie, 2007; Branstrator, 2008; Garnett, Marlowe & Pandey, 2008) procurando avaliar em que medida a cultura pode influenciar o desempenho e especialmente identificar se alguns tipos particulares de cultura direcionam a organização a um tipo particular de desempenho, tendo em conta indicadores financeiros e não financeiros (Zimmermann & Stevens, 2006).

Neste sentido, o objetivo central do presente estudo procura compreender a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho nas organizações da Economia Social, especificamente nas CERCIs, procurando dar resposta à seguinte pergunta de partida: *“Qual a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho nas organizações da Economia Social, especificamente nas CERCIs?”*. Os objetivos específicos desta investigação são: a) caracterizar a cultura organizacional das CERCIs; b) caracterizar o desempenho organizacional das CERCIs; c) analisar a relação entre a cultura organizacional e o desempenho em diferentes CERCIs.

O presente estudo é constituído por duas partes. Na primeira parte é realizada a revisão da literatura composta por três capítulos distintos sobre o tema da investigação. Será feita uma abordagem às organizações da Economia Social, à dimensão da Economia Social, às organizações da Economia Social na área da saúde mental e/ou deficiência intelectual, ao conceito e dimensão da cultura organizacional, às tipologias de cultura organizacional, ao Modelo dos Valores Contrastantes, à cultura organizacional nas OES, ao conceito e dimensão do desempenho organizacional e ao desempenho organizacional nas OES. Na segunda parte é realizado o estudo empírico composto por três capítulos, desde a explicação da metodologia de investigação à descrição da população inquirida, são apresentadas as técnicas de recolha de dados, os procedimentos de recolha e tratamento de dados, a apresentação e a discussão dos resultados e, por fim, as conclusões, incluindo limitações da investigação e sugestões para outros estudos, no futuro, sobre o tema abordado.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

Capítulo Um - Economia Social

1.1. Organizações da Economia Social

O setor da Economia Social agrega organizações em que não existe apropriação de lucro gerado pela organização, onde o património existente é impessoal e se trabalha para um determinado fim ou missão. Os conceitos “organizações ou instituições sem fins lucrativos ou não lucrativas”, “economia social”, “economia solidária”, “terceiro setor”, “terceiro sistema”, “organizações não governamentais” e “economia alternativa” são as formas mais utilizadas para definir uma realidade que se tem vindo a afirmar nas nossas sociedades com crescente significado económico e social, sendo discutível qual deles é o conceito mais ajustado ao nosso dia-a-dia (Franco, Sokolowski, Hairel, & Salamon, 2005; Oliveira, 2012). A questão da designação deste setor é de grande importância, principalmente quando há uma multiplicação de conceitos relacionada a uma ausência de clareza quanto aos seus significados (Andrade & Franco, 2007). Na corrente francófona e, recentemente, latino-americano, as mais utilizadas são as de Economia Social e de economia solidária, nos países anglo-saxónicos fala-se de setor voluntário, setor não lucrativo, terceiro setor e de organizações não lucrativas (Filho, 2002; Quintão, 2004). Contudo, a designação de Economia Social ganhou maior importância, tornando-se um elemento distintivo de um conjunto de organizações (Namorado, 2006). Desta forma, a designação de Economia Social parece-nos a mais adequada para este trabalho de investigação, essencialmente, por corresponder à dinâmica construída por um conjunto de organizações, cujas atividades são em prol de promoverem de maneira solidária um projeto de utilidade social (Coutinho, 2003).

A terminologia Economia Social é um conceito que aparece pela primeira vez na Europa, mais especificamente em França, no século XIX. A sua origem é normalmente atribuída a Charles Guide (1847-1932), que perspetiva a Economia Social como ramo da ciência económica, distinto da economia política e integrando três vetores: movimentos cooperativos, mutualistas e associativos, vindos da sociedade civil, com vista a melhorar as condições de vida da classe operária, criar os primeiros princípios de ação redistributiva do Estado e as iniciativas solidárias por parte do próprio patronato (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012; Quintão, 2004). Historicamente, a Economia Social está ligada às associações e cooperativas populares que compõem a sua espinha dorsal. O sistema de valores e os princípios de conduta das associações, refletidos no movimento do cooperativismo, estiveram na génese da terminologia moderna de Economia Social,

estruturada à volta de três grandes famílias de entidades: as cooperativas, as mutualidades e as associações, às quais se juntaram recentemente as fundações (Monzón & Chaves, 2012). Uma das definições mais conhecidas internacionalmente, talvez até a mais conhecida, é a definição estrutural-operacional de Salamon & Anheier (1992, 1997) que nos diz que para pertencer ao setor não lucrativo uma organização deverá conter cinco características-chave: ser organizada, privada, não lucrativa, autogovernada e voluntária.

De acordo com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), entende-se por Economia Social: “o conjunto das empresas de livre adesão e autonomia de decisão, democraticamente organizadas, com personalidade jurídica própria, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros no mercado, produzindo bens e serviços, e nas quais a eventual distribuição dos excedentes de exercício e a tomada de decisões não estão ligadas ao capital individual dos membros, que terão um voto cada. Nela se incluem, designadamente, as cooperativas, as mutualidades, as associações e as fundações, bem como empresas sociais e entidades voluntárias não lucrativas que produzam serviços de não mercado para as famílias, e cujos eventuais excedentes não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criaram, controlam ou financiam” (CASES, 2014, p. 11). De acordo com Monzón & Chaves (2012), a Economia Social designa-se como um conjunto de organizações privadas organizadas formalmente, com autonomia de tomada de decisão e liberdade de filiação, criadas com o objetivo de servir as necessidades dos associados, através do mercado, fornecendo bens e serviços, prevalecendo a atividade económica que não tem como finalidade principal o lucro, o benefício de um grupo social ou sociedade civil, valorizando a cooperação e o coletivismo, e não a concorrência e o individualismo (Ferreira, 2009). A Economia Social também inclui organizações privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de “não mercado” a associados familiares e cujos eventuais excedentes realizados que não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam (Monzón & Chaves, 2012).

As organizações da Economia Social surgem do desejo de fomentar o desenvolvimento e a satisfação de necessidade da sociedade civil, melhorando a coesão social (Guerra & Ferreira, 2014). O campo de intervenção destas organizações centraliza-se em áreas essenciais na sociedade civil (saúde, educação, meio ambiente, tecnologia, cultura e várias estruturas da sociedade de interesse público), com a finalidade de dar resposta às necessidades de um público particular, ao qual o setor público e privado não consegue dar resposta (Gomes, 2012).

Todas as organizações da Economia Social apresentam duas características fundamentais - a preocupação com as pessoas e a concessão de uma importância

indispensável aos aspetos essenciais para o seu desenvolvimento, dos quais se destacam: o respeito pela dimensão humana; o combate à exclusão social; a vontade de promover espaços de realização individual; uma visão democrática e participada da organização; uma visão da missão organizacional que a inclui no tecido social (sem a reduzir a uma mera unidimensionalidade económica); a autonomia de gestão; a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital; a assunção de responsabilidades quer individuais, quer coletivas; o desenvolvimento de um elevado grau de capital social (OBESP, 2011). Para Morris (2000) as organizações da Economia Social distinguem-se por três características: a natureza dos recursos da organização, que pode ser definida através de dois aspetos: o rendimento (taxas, subsídios governamentais, vendas) e o fornecimento de trabalho (trabalho este pago e voluntário); os resultados e a natureza dos bens e serviços fornecidos (propósitos públicos); e a forma de distribuição do rendimento excedente das organizações, que no caso das organizações da Economia Social (OES) não distribuem lucros. Além disso, “as organizações da Economia Social partilham três princípios: autonomia de gestão (independência do Estado e dos poderes políticos); gestão democrática (poder de decisão repartida pelos membros) e uma dimensão lucrativa limitada pois o seu objetivo não é o lucro em si mesmo, mas a satisfação de necessidade” (Guerra & Ferreira, 2014, p.5).

Nas crises financeiras e económicas, a Economia Social posiciona-se como elemento intermédio e equilibrador dos intervenientes da economia (Estevão, 1997; Bourchard, 2009; Gomes, 2012). A presente crise financeira e económica teve um grande impacto nos intervenientes da Economia Social, especialmente pelas medidas de austeridade implementadas pelo Estado. Neste panorama a Economia Social cria, e ajuda a criar, estruturas tendo em vista promover o desenvolvimento económico e social, emergindo como equilibradora na resolução dos problemas e necessidades sociais, adquiridos pelo atual cenário de crise (Gomes, 2012).

A reorganização da Economia Social tem-se manifestado através de diversos indicadores como o aumento do número de organizações; o crescimento das áreas de intervenção e proliferação de experiências e iniciativas de coletividades da sociedade civil, com maior e menor grau de formalização e institucionalização; uma tendência para a criação de plataformas de integração e representação dos diversos ramos dentro do setor; e uma emergência de grandes organizações a intervir a uma escala global. Essas tendências de reorganização são, também, tendências de renovação (Quintão, 2011).

Apesar da sua importância crescente, existem desafios na recente evolução da Economia Social, nomeadamente como setor emergente numa sociedade civil, desde logo a necessidade de identificação conceptual da Economia Social; a identificação jurídica da Economia Social e o reconhecimento da contabilidade nacional; a necessidade das

organizações que constituem a Economia Social de fazer com que a sua voz seja ouvida na Comissão Europeia; a elaboração de estatísticas harmonizadas sobre um grande segmento da Economia Social que não é abrangido pelo Manual da Comissão Europeia; a coordenação entre federações da Economia Social (a Economia Social é um setor plural e multiforme que necessita de organizações fortes para representarem os diferentes grupos de organizações que a constituem); o desenvolvimento de estratégias de competitividade ajustadas às novas exigências de mercados; e o desenvolvimento de iniciativas dentro do sistema educativo (cooperação com instituições de ensino superior que produzem e transmitem conhecimento) (Andrade & Franco, 2007).

Diversos estudos demonstraram que a Economia Social é um espaço que normaliza o sistema em prol de um modelo de desenvolvimento social e económico mais equilibrado. Por outro lado, a Economia Social é capaz de criar oportunidades para a sociedade civil, bem como contribuir para um desenvolvimento da dimensão humana (Comité Económico e Social Europeu, 2007). Hoje em dia, a Economia Social é, claramente, um setor que contribui de uma forma significativa para o crescimento sustentável, a criação de emprego e uma distribuição mais justa dos rendimentos e da riqueza. Agrega todas as condições para ajustar rentabilidade, inserção social e sistemas de governação democráticos, trabalhando junto dos setores público e privado na prestação de serviços adequados às necessidades (Monzón & Chaves, 2012). Ao mesmo tempo, a Economia Social é, por vezes, reconhecida como uma atitude crítica perante a sociedade, bem como um vislumbre antecipador de um futuro mais promissor (OBESP, 2011).

1.2. A Dimensão da Economia Social

A Economia Social é considerada uma das abordagens inovadoras mais importantes na eliminação da pobreza e no relançamento das economias locais (Hosu, 2012). Na União Europeia, a Economia Social tem vindo a assumir uma crescente importância no apoio às populações e na dinamização do tecido económico. Estes fatores levaram a Economia Social a entrar na agenda do Parlamento Europeu (Gomes, 2012). Na Resolução do Parlamento Europeu sobre a Economia Social, é sublinhado que “a economia social, ao aliar rentabilidade e solidariedade, desempenha um papel essencial na economia europeia, criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores

democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica” (Oliveira, 2012, p.31).

No contexto da União Europeia, a Economia Social é fundamental tanto na perspetiva humana como na económica, empregando mais de 11 milhões de pessoas, o que equivale a 6,7% da população ativa (Comité Económico e Social Europeu, 2007). Garante emprego remunerado a mais de 14,5 milhões de pessoas, isto é, cerca de 6,5 % da população ativa da UE-27 (Monzón & Chaves, 2012). Da investigação realizada pelo Comité Económico e Social Europeu sobre a Economia Social na União Europeia para o CIRIEC retiraram-se as seguintes conclusões: a) em 2009, existiam na UE-27 mais de 207 000 cooperativas economicamente ativas; b) estas cooperativas garantem trabalho direto a 4,7 milhões pessoas e contam com 108 milhões de filiados; c) as mutualidades na área da saúde e do bem-estar social prestam assistência a mais de 120 milhões de pessoas; d) em 2010, as associações empregavam 8,6 milhões de pessoas na UE-27 e representavam mais de 4% do PIB, sendo que os seus filiados agregam 50% dos cidadãos da UE (Monzón & Chaves, 2012). A Economia Social compreende cerca de 10% do conjunto de empresas, um universo de 2 milhões de empresas, na sua maioria pequenas e microempresas, representando cerca de 6,45% do emprego total e 7,78% do emprego por outrem (CIRIEC, 2007). Deste modo, é consensual o reconhecimento do seu elevado potencial na criação de empregos estáveis (Liz, 2010; Graça, 2011). Em 2010, os serviços de ação e solidariedade social eram a atividade económica central, gerando 41,4% do VAB deste setor (Lemos, 2013).

Em Portugal, a Economia Social tem vindo a reforçar-se enquanto subsidiária do Estado em diversas áreas relevantes como a saúde, a educação, a agricultura, a habitação, a ação social e a solidariedade social, o desenvolvimento local, a cultura, o desporto e o ambiente (CASES, 2014). Portugal é um dos únicos países no mundo, e um dos dois na Europa, em que existe a Lei de Bases da Economia Social, transparecendo o valor que a mesma tem e o seu fundamental impacto nas pessoas e, mais concretamente, na sociedade civil. A Lei de Bases da Economia Social, aprovada em 15 de março de 2013, por unanimidade pela Assembleia da República, vem dar corpo às aspirações profundas do setor, responsabiliza os poderes públicos, potencia a democratização da economia, catalisando as energias dos atores e dos parceiros da Economia Social para o desenvolvimento estável e sustentado, através do compromisso cívico, do desenvolvimento das comunidades locais e das boas práticas do investimento e do consumo responsável (CNES, 2013). Deste modo, no artigo 2º, nº1 e 2 da Lei de Bases da Economia Social, refere que se entende por Economia Social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas seguintes entidades: a) as cooperativas; b) as associações mutualistas; c) as misericórdias; d) as fundações; e) as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores; f) as associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural,

recreativo, do desporto e do desenvolvimento local; g) as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social; h) outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social.

Juntamente com Portugal, outros 15 países contribuíram para a produção de Contas Satélite da Economia Social, tornando possível a avaliação da dimensão do setor em Portugal, comparando-o com outros países (Salamon, Sokolowski, Haddock & Tice, 2012). Portugal assume-se como um dos países onde a Economia Social está em crescimento, integrando o grupo de países europeus com “maior aceitação do conceito de Economia Social” a par da França, Itália, Espanha, Bélgica, Irlanda e Suécia (Soares, Fialho, Chau, Gageiro, & Pestana, 2012). De acordo com a Conta Satélite da Economia Social, em Portugal, das cerca de 55 mil entidades no âmbito da Economia Social em 2010, as associações e outras OES representavam 94,0% da ES sendo responsáveis por 54,1% do VAB, 64,9% do emprego e 62,7% das remunerações. Na distribuição do emprego remunerado (ETC), as associações representaram 64,9% do emprego da Economia Social, as misericórdias 14,3%, as cooperativas 14,0%, as fundações 4,7% e as mutualidades 2,0%. No que diz respeito ao VAB gerado na Economia Social em 2010, as entidades representaram 2,8% do VAB Nacional, as associações contribuíram em 5,4%, as cooperativas em 17,5%, as misericórdias em 12,2%, as fundações em 8,5% e as mutualidades em 7,7%. Já nas remunerações totais, em função da estrutura do emprego remunerado, o maior peso relativo (62,7%) correspondeu às associações e outras OES. As cooperativas foram responsáveis por 16,6%, as misericórdias por 10,8%, as fundações por 5,4% e as mutualidades por 4,5% (INE & CASES, 2013). Em conclusão, nos últimos anos, o setor da Economia Social, em Portugal, tem tido um desenvolvimento significativo, deste modo, a Economia Social é uma “força nova e dinâmica construída pela vontade daqueles que nela participam, em se associarem livremente, para promoverem de maneira solidária um projeto social relacionado com a economia social” (Coutinho, 2003, p.43).

1.3. Organizações da Economia Social na área da saúde mental e/ou deficiência intelectual

Azevedo (2013) afirma que em Portugal, as organizações da Economia Social enfrentam grandes desafios e a resolução dos mesmos fará com que estas se tornem mais robustas e, necessariamente, mais inovadoras no que respeita à solução dos problemas sociais existentes na sociedade. Um desses desafios verificados atualmente está relacionado com a problemática da saúde mental e/ou deficiência intelectual.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define a saúde mental como “o estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza as suas capacidades, pode fazer face ao *stress* normal da vida, trabalhar de forma produtiva e frutífera e contribuir para a comunidade em que se insere” (World Health Organization, 2002, p.31). A saúde mental deve ser vista como um equilíbrio entre os fatores biológicos (sexo, idade, genética), fatores psicológicos (interações com o meio envolvente) e fatores sociais (migração, pobreza, etc.) (Ferreira & Figueira, 2013). Recentemente, Hardy, Kramer, Woodward & Chaplin (2006) identificaram alguns fatores considerados de risco que podem influenciar a saúde mental das pessoas, subdivididos em três áreas: os sociais e económicos, associados ao quadro familiar (fase de vida da família; situações de conflito; lutos e/ou ruturas), ao quadro social (equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal: relacionamento sociais) e ao quadro de trabalho (condições de trabalho; satisfação profissional; relações interpessoais; vínculo laboral; remuneração; perspectivas de progressão na carreira); os físicos, relacionados com a predisposição hereditária, a doença/dor crónica e a incapacidade física; e os psicológicos/emocionais que dizem respeito aos traços de personalidade, vulnerabilidade ao *stress*, estado emocional e cognitivo, fraco autoconceito e pobre capacidade de *coping*.

Segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde), a deficiência intelectual define-se como uma condição de desenvolvimento interrompido ou incompleto da mente, significativamente abaixo da média, caracterizado pelo comprometimento de habilidades cognitivas, de linguagem, motoras e sociais, que se manifestam durante o período de desenvolvimento e, que contribuem para o nível global de inteligência (World Health Organization, 2002).

Nesta área da saúde mental e/ou deficiência intelectual existem várias intervenções que devem ser fomentadas, de modo a implementar no terreno as respostas específicas, de acordo com a legislação em vigor, constituindo-se as organizações da Economia Social como parceiros privilegiados. A transversalidade desta problemática tem exigido uma mobilização ampliada de diferentes atores sociais e da sociedade civil. As organizações da Economia Social têm tido uma intervenção reconhecida nesta matéria, numa clara demonstração de

ativa solidariedade social. Após 1974, como resposta à insuficiência de estruturas de apoio às famílias, sobretudo nas áreas da educação e da reabilitação, desencadeou-se um enorme movimento de criação de associações e cooperativas. As CERCIs (Cooperativas de Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados) são um exemplo de sucesso e símbolos da grande experiência no acolhimento e no apoio, sobretudo a crianças, jovens e adultos com deficiência e incapacidade (Guerra, 2008).

As CERCIs surgiram nos anos 70, mais concretamente em 1975, após a Revolução 25 de Abril de 1974, decorrentes da ausência de respostas na área da educação de cidadãos com necessidades educativas especiais. Este movimento foi intitulado “Movimento CERCI”, tendo sido uma iniciativa criada por pais, técnicos e pessoas preocupadas com a problemática de cidadãos com deficiência intelectual (CASES, 2012; Rodrigues, 2015). As CERCIs são cooperativas de solidariedade social sem fins lucrativos reconhecidas como Entidade de Utilidade Pública (Cerci Lisboa, 2013). Genericamente as cooperativas desenvolvem atividades transversais na Economia Social, incluindo-se num dos doze ramos cooperativos previsto no Código Cooperativo: Agrícola; Artesanato; Comercialização; Consumidores; Crédito; Cultura; Ensino; Habitação e Construção; Pescas; Produção operária; Serviços; Solidariedade Social (Lei n. 51/96, 1996). As CERCIs enquadram-se no ramo da solidariedade social. A maioria das CERCIs são representadas pela FENACERCI (53 associados), a federação nacional de cooperativas de solidariedade social. No início da sua criação, esta foi intitulada “federação nacional das CERCIs”, como forma de dar resposta à necessidade de criar uma estrutura que representasse as CERCIs perante os interlocutores institucionais e os parceiros internacionais (FENACERCI, 2012). Hoje em dia, tem como missão promover a criação de condições que defendam os interesses e direitos dos cidadãos com deficiência e as suas famílias (FENACERCI, 2015). No entanto, a nível nacional existem várias Federações que representam as várias organizações da Economia Social com intervenção na área da deficiência e reabilitação, tais como: FORMEM – Federação Portuguesa de Centros de Formação Profissional e Emprego de Pessoas com Deficiência (46 associados), HUMANITAS – Federação Portuguesa para a Deficiência Mental (34 associados) e UNICRISIANO – União dos Centros de Recuperação Infantil do Distrito de Santarém e Outros (11 associados). As CERCIs assumem-se como organizações prestadoras de serviços cujo principal objetivo é estruturar respostas adequadas e necessárias ao desenvolvimento das crianças, jovens e adultos com deficiência, bem como, apoiar e promover de forma diversificada a sua inclusão na sociedade.

Capítulo Dois – Cultura Organizacional

2.1. Conceito e a sua dimensão

Nos últimos anos, o estudo da cultura organizacional tem vindo a tornar-se uma das temáticas mais presentes (Lopes, 2010) e a suscitar grande interesse no debate académico e científico, instituindo-se como objeto de análise de investigação e campo de intervenção em escolas de gestão e organizações (Gomes, 2000).

O termo “cultura” tem origem na antropologia social e traduz “as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração para a geração seguinte” (Paschini, 2006, p.43). Na literatura antropológica, a cultura começou a ser definida como uma componente do sistema social, que se manifesta no modo de vida e nos artefactos, no qual se inclui o saber, a crença, a arte, a moral, as leis, os costumes, os hábitos, etc., adquiridos pelo ser humano enquanto membros de uma sociedade (Neves, 2000). O termo “cultura organizacional” foi citado pela primeira vez por E. Jacques em 1951 (Yong, 2012). O interesse pelo estudo da cultura organizacional emergiu na década de 70, marcado por Pettigrew (Fonseca, 2013), mas ganhou maior notoriedade nos anos 80 devido ao grande desempenho das organizações japonesas que tinham como crença que quanto maior fosse o envolvimento dos membros da organização com a filosofia e os valores da organização maior seria o sucesso dessa organização. Assim sendo, as organizações passaram a integrar nos seus trabalhadores a cultura organizacional (Campos, Rédua, & Alvareli, 2011). A partir dessa década, verificou-se que as organizações não eram consideradas apenas estruturas que permitem gerir e monitorizar pessoas, mas sim que cada uma tem uma personalidade própria e sentimentos únicos.

Apesar de várias tentativas para se chegar a uma definição consensual, no meio académico, sobre o conceito de cultura organizacional, esta continua a ser uma área controversa entre os estudiosos da teoria das organizações (Cameron & Ettington (1988), Denison (1990), Trice & Beyer (1993) e Cameron & Quinn (1996)). Vários autores salientam a importância da cultura organizacional, quer na dimensão nacional, quer na dimensão organizacional. Existem três principais referências: Schein (1992), Hofstede (1991) e Sainsaulieu (1977), que sugerem a definição de cultura organizacional como uma programação mental, compreendendo todas as suas implicações em termos de crenças, de criação de sentido e de expressão a partir de artefactos e de padrões de comportamentos, de acordo com os grupos de pertença (Lopes, 2010). Recentemente, o pensamento antropológico sofreu uma evolução na forma de conceber a cultura, substituindo a perspetiva funcionalista pela perspetiva estruturalista, dando ênfase à componente simbólica e cognitiva

da cultura (Neves, 2000). Com isto, a cultura passou a ser vista, “quer como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar e, como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas, quer como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade” (Neves, 2000, p. 66).

A problemática que envolve o conceito de cultura organizacional considera duas formulações, correspondentes a duas perspetivas: por um lado, a organização é uma cultura e, por outro, a organização *tem* uma cultura. A cultura é um conteúdo, um conjunto de elementos próprios que distingue uma organização das outras. Por outro lado, a organização tem uma cultura, uma vez que a cultura tem valor de paradigma para descrever uma organização (Thévenet, 1991). Ambas as perspetivas, se bem que distintas, não são contraditórias nem incompatíveis. De facto, cada organização *tem* uma cultura, ou seja, um percurso histórico que a diferencia e onde se identificam aspetos distintivos; a um nível mais profundo, toda e qualquer organização é uma cultura. É esta que lhe confere uma identidade, características próprias e diferenciadas de outras organizações (Gomes, 2000). As recentes pesquisas organizacionais consideram a cultura organizacional fundamental no funcionamento das organizações e com poder de determinação na eficácia da mesma (Yilmaz & Ergun, 2008). Neste trabalho, foram adotadas as duas perspetivas da cultura, uma vez que neste estudo o objetivo é analisar a cultura organizacional de cada instituição. A instituição tem uma cultura, uma vez que é considerada uma variável organizacional, controlável e gerível, por forma a gerar mais eficácia através da motivação e empenho dos seus membros. E por outro lado, a instituição é uma cultura, visto que é como uma construção da ação e reação dos seus membros.

O conceito de cultura organizacional de Schein (1985) é o mais consensual e holístico, tem sido base para vários autores desenvolverem esta temática. O autor defende que a cultura representa o nível mais profundo e inconsciente de pressupostos e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização. Schein (1985, p. 9) define, assim, a cultura como sendo “um conjunto padrão de suposições básicas que o grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu ao aprender a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, então, ser ensinado aos novos membros o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Na perspetiva de Schein (1992), a cultura organizacional é composta por três níveis que se apresentam seguidamente por ordem decrescente de visibilidade e crescente de resistência à mudança: artefactos observáveis (demonstração física da cultura, como a forma de vestir, o design apresentado e outras características comuns observáveis), valores adotados (normas e valores formalmente expressas pela organização) e praticados (normas e valores expostos pelos colaboradores), bem como os pressupostos básicos (valores e

suposições não observáveis mas que são básicas, não ultrapassáveis e portanto fundamentais para a organização) (Schein, 1992).

Numa organização a cultura desempenha várias funções: (1) tem um papel de definição das fronteiras da organização, acumula o conteúdo e as experiências da organização através da sua história, o que permite distinguir uma organização de outra organização; (2) tem um papel de definição dos limites da organização; (3) transmite uma sensação de identidade para os membros da organização; (4) facilita a geração de compromisso com algo mais do que autointeresse individual; (5) aumenta a estabilidade social; (6) a cultura é um sistema de controlo que guia as projeções e as estratégias da organização, sendo um elemento a partir do qual são obtidos os resultados esperados e (7) serve como um mecanismo de controlo e sabedoria que guia e molda as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (Bilhim, 1996; Martínez, 2009; Lopes 2010).

Os novos membros, na sua socialização, adquirem esses comportamentos e aprendem rituais, tornando-se, assim, importante conhecer e compreender a cultura de uma organização, visto que, aumenta a aptidão para prever os comportamentos dos membros da organização (Robbins, 2005). A investigação no âmbito das organizações vê a cultura organizacional como o principal aspeto de funcionamento de uma organização, de identidade, de espírito original em relação à concorrência no mercado e com grande capacidade de determinação na eficácia organizacional (Araújo, 2014). Por fim, os estudos sobre a cultura têm sido um campo proveitoso para a compreensão dos fenómenos organizacionais, uma vez que a cultura organizacional permeia os diferentes setores e níveis de organização, exercendo influência sobre os diversos atores, desde o comportamento dos seus profissionais e gestores até a elaboração de estratégias e o desempenho organizacional (Schulz, 2001; Sorensen, 2002).

2.2. Tipologias de Cultura Organizacional

As tipologias são dimensões utilizadas para caracterizar ou descrever culturas organizacionais que nos ajudam a compreender as organizações (Schein, 2009). Pode-se assim dizer que uma tipologia é definida por um conjunto de dimensões com características-chave em comum, mas também distinguíveis entre si (Neves, 2000). Sucintamente, uma tipologia aplicada à cultura organizacional é um esquema classificativo, através do qual várias organizações podem ser agrupadas de acordo com as características culturais comuns (Neves, 2000).

Estas tipologias apresentam vantagens na sua aplicação nas organizações, simplificam o pensamento (Schein, 2009), possibilitam fazer generalizações, contribuem para

explicar as diferenças existentes entre as organizações, possibilitam avaliar o grau de congruência cultural dos vários elementos de uma cultura e permitem definir estratégias de mudança em conformidade com determinados requisitos (Neves, 2000). Da pesquisa bibliográfica efetuada, apresenta-se na tabela seguinte os diversos modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias encontrados (Tabela1).

Tabela 1 - Modelos de Cultura Organizacional sob a forma de Tipologias

Autores (ano)	Tipologia/Modelo de cultura organizacional	Características da tipologia de cultura organizacional
Harrison (1972)	Tipologia de Harrison	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais unipolares</u>: formalização e centralização. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de função, cultura de tarefa, cultura de poder e cultura de átomo.
Handy (1978)	Tipologia de Handy	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais unipolares</u>: formalização e centralização. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de Zeus, cultura de Dionísio, cultura de Apolo, cultura de Atenas.
Quinn & Rohrbaugh (1983); Cameron & Quinn (2006)	Modelo dos Valores Contrastantes (CFV)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Dois eixos culturais</u>: vertical (flexibilidade versus estabilidade/controlo) e horizontal (orientação interna versus orientação externa). - <u>Três dimensões organizacionais bipolares</u>: flexibilidade versus controlo, orientação interna versus orientação externa e processo (meios) versus resultados (fins). - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura clã, cultura de adocracia, cultura de hierarquia e cultura de mercado.
Donnelly (1984)	Tipologia de Donnelly	<ul style="list-style-type: none"> - As atitudes, os valores, a ética, os estilos de vida e a personalidade dos superiores criam a cultura da organização. - <u>Três quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura excelente, cultura vaga e cultura horrível.
Sethia e Von Glinow (1985)	Tipologia de Sethia & Von Glinow	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais</u>: orientação para as pessoas e orientação para o desempenho. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura apática, cultura cuidadosa, cultura exigente e cultura integrativa.

Autores (ano)	Tipologia/Modelo de cultura organizacional	Características da tipologia de cultura organizacional
De Witte & De Cock (1986)	Tipologia de De Witte & De Cook	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais unipolares</u>: controlo e dinamismo. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de regras, cultura de apoio, cultura de inovação e cultura de objetivos.
Deal & Kennedy (1988)	Tipologia de Deal & Kennedy	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais bipolares</u>: risco e velocidade. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de risco, cultura de agressividade, cultura de processo, cultura de ação.
Denison (1990)	Tipologia de Denison	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais bipolares</u>: orientação externa versus orientação interna e abertura à flexibilidade e o controlo pela estabilidade. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura de consistência, cultura de envolvimento, cultura de adaptabilidade e cultura de missão.
Hofstede (1990)	Modelo de Hofstede	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Seis dimensões organizacionais</u>: processos versus resultados, tarefa versus pessoas, profissional versus paroquial, sistema aberto versus sistema fechado, controlo interno rígido versus controlo interno mais flexível.
Hampden-Turner (1993)	Tipologia de Hampden-Turner	<ul style="list-style-type: none"> - A principal função da cultura consiste em mediatizar os dilemas organizacionais e/ou indivíduos revelados pelos problemas do dia-a-dia de uma organização.
Goffe & Jones (1998)	Tipologia de Goffe & Jones	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Duas dimensões organizacionais</u>: solidariedade e sociabilidade. - <u>Quatro quadrantes (tipos de cultura)</u>: cultura fragmentada, cultura mercenária, cultura comunitária e cultura em rede.
Zago (2000)	Modelo da Arquitetura da Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Os comportamentos do grupo social consolidam a cultura organizacional. - A cultura organizacional orienta os comportamentos dos membros desse grupo e lhes dão identidade. - <u>Quatro dimensões organizacionais</u>: necessidades, valores, conhecimentos e habilidades organizacionais.

Fonte: Elaboração Própria

Nenhuma tipologia corresponde completamente à realidade organizacional, mas ajuda na compreensão da cultura de uma organização, uma vez que possuem habilidades de examinar empiricamente a extensão na qual os elementos de uma cultura são congruentes e permitem generalizar sobre uma dada classe de organizações, pois contribuem para explicar as diferenças entre organizações (Santos, 2000). Schein (2009) refere que as tipologias culturais são abstratas e que não refletem a totalidade da realidade de determinado conjunto de fenómenos observados. Este autor advoga metodologias mais qualitativas para abordar a cultura organizacional, a etnográfica (Schein, 2009). Por outro lado, as tipologias culturais são úteis quando é pretendido comparar várias organizações (Schein, 2009).

O modelo utilizado no presente estudo para diagnosticar a cultura organizacional é o Modelo dos Valores Contrastantes (CFV) de Quinn & Rohrbaugh (1983) que se detalha na seção seguinte.

2.3. Modelo dos Valores Contrastantes

O Modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983) intitulado de Modelo dos Valores Contrastantes (Competing Values Framework) foi o modelo escolhido para analisar os dados deste estudo, visto que permite relacionar a cultura com o desempenho organizacional. Este modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983) foi inicialmente desenvolvido para explicar os perfis culturais existentes em diferentes modelos organizacionais. É mencionado como um dos 40 modelos na história da gestão (Have, Have, Stevens, Vander-Els & Pol-Coyne, 2003) e amplamente utilizado na pesquisa organizacional, ou seja, quando a cultura organizacional e o desempenho estão relacionados (Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009), pois permite pensar a eficácia organizacional de forma integrada, não valorizando apenas um único conjunto de valores e critérios e, visto que, é talvez a abordagem “mais adequada para captar o sentido paradoxal e por vezes pouco racional e caracterizador da natureza dos fenómenos organizacionais, o que pressupõe um pensamento contrastante capaz de pensar ideias contraditórias, como integradas e funcionalmente eficazes” (Neves, 2000, p. 91 e 92). Além disso, foi desenvolvido com o intuito de explicar as diferenças nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013).

Quinn & Rohrbaugh (1983) têm mostrado que existem duas dimensões de cultura comuns que explicam a eficácia organizacional e os seguintes eixos ortogonais: estrutura e foco. No eixo horizontal, a estrutura varia entre a orientação interna e a orientação externa e no eixo vertical, o foco varia entre a flexibilidade e a dinâmica e a estabilidade e controlo, distribuindo-se à sua volta três dimensões, e de cuja combinação resultam quatro quadrantes.

Esses quatro quadrantes do modelo são: clã, adocracia, mercado e hierarquia (Cameron & Quinn, 2011).

A primeira dimensão está representada no eixo horizontal, que expressa a orientação mais interna ou externa da organização. Na orientação interna, a ênfase consiste em desenvolver recursos humanos e manter um ambiente de trabalho participante e estável. Na orientação externa, o objetivo organizacional é desenvolver atividades que proporcionem o crescimento e aquisição de recursos organizacionais.

A segunda dimensão está representada no eixo vertical e varia entre a flexibilidade e o controlo. A flexibilidade salienta a importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade organizacional, enquanto o controlo enfatiza a necessidade de hierarquia e de controlo entre funções organizacionais.

A terceira dimensão caracteriza-se por um eixo invisível, que representa os modelos teóricos organizacionais implícitos em cada quadrante (modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo dos objetivos racionais e modelo dos processos internos) (Cameron & Quinn, 2006).

Neste modelo estão representados os modelos que refletem um contínuo de meios-fins, que traduzem os conflitos inerentes aos problemas de prioridade (planeamento versus rapidez de resposta), de maior importância (valor dos recursos humanos versus produtividade) e do tempo/tipo de resposta (flexibilidade e controlo que garantem segurança e qualidade versus rapidez que assegura crescimento e competitividade). Esta estrutura representa a tensão entre o valor da flexibilidade e o valor de controlo, entre a importância da orientação interna e a importância da orientação externa e entre a ênfase nos resultados (fins) e a ênfase nos processos (meios), conflitos que estão presentes no quotidiano de qualquer organização (Neves, 2000).

O nome de cada um dos quadrantes emergiu de uma análise à literatura que demonstrou que ao longo do tempo se associaram diferentes valores a diferentes formas organizacionais. O tipo de cultura com foco no interior da organização e flexibilidade é a cultura clã (Cameron & Quinn, 1999), que assenta nos valores familiares (empresa familiar), caracterizando-se pela visão partilhada dos valores, objetivos, coesão, participação, individualismo e sensação de grupo. Além disso, esta dimensão caracteriza-se pelo trabalho de equipa, envolvimento dos trabalhadores e compromisso organizacional (Cameron & Quinn, 2011). Os valores e objetivos partilhados, a coesão, a participação e o senso comum da equipa permeiam as organizações do tipo clã (Aguilar, Fernandes, Dandolini, Souza & Salm, 2014). Neste tipo de cultura, os líderes tendem a assumir uma postura participativa,

oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade (Barreto, Kishore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013).

O segundo tipo de cultura é representado na interseção da flexibilidade e orientação externa: é a cultura de adocracia (Cameron & Quinn, 2011). É definido como um tipo de organização que emergiu de um mundo desenvolvido deslocado da era industrial para a era da informação (Cameron & Quinn, 1999). Este tipo de cultura é uma resposta aos ambientes turbulentos e de incerteza que exigem uma estrutura muito flexível ou quase inexistente, capaz de mudar muito rapidamente (Quinn, 1991). Os fatores chave para a motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade nas tarefas (Santos, 1998). Neste tipo de cultura, os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa, isto é, a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços (Barreto *et al.*, 2013). Este tipo de cultura representa adaptação e a inovação, os novos produtos, como estratégia para conduzir a organização a uma maior rentabilidade. Para Mclaughlin (2006) um dos principais objetivos de uma cultura de adocracia é promover a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade num ambiente onde a incerteza, ambiguidade e sobrecarga de informação são normais.

O terceiro tipo de cultura posiciona-se na interseção do pólo do controlo, do eixo vertical e na extremidade de orientação interna, do eixo horizontal (Cameron & Quinn, 2011): é a cultura de hierarquia. Este tipo de cultura foi o primeiro a ser definido, através do trabalho de Max Weber, que procurou dar resposta a um problema que assolou as empresas no virar do século XX e que se baseava no desenvolvimento, ao nível da produção, de produtos e serviços. Quinn & Kimberly (1984) observaram que esta cultura é composta por pressupostos de estabilidade, os indivíduos aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos de regras e regulamentos impostos. Neste tipo de cultura, os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica (Barreto *et al.*, 2013). Além disso, este quadrante centra-se na formalidade, procedimentos, regras e na estrutura do local de trabalho.

O quarto tipo de cultura foca-se sobre o meio ambiente externo e cruza-se com o pólo do controlo, no eixo vertical: é a cultura de mercado (Cameron & Quinn, 1999). Este tipo de cultura começou a ser conhecida nos finais dos anos 60, atingindo o seu auge através dos estudos desenvolvidos por Williamson (1975) e Ouchi (1981), entre outros, nas décadas de 70/80 (Cameron & Quinn, 2006). A cultura de mercado caracteriza-se pelo sucesso medido através da entrada no mercado e pela competitividade (Cameron & Quinn, 2011). Neste tipo de cultura, os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente a fornecer recursos e a encorajar a produtividade, sendo ao mesmo tempo severos e exigentes (Barreto *et al.*, 2013). As organizações com perfil mercado

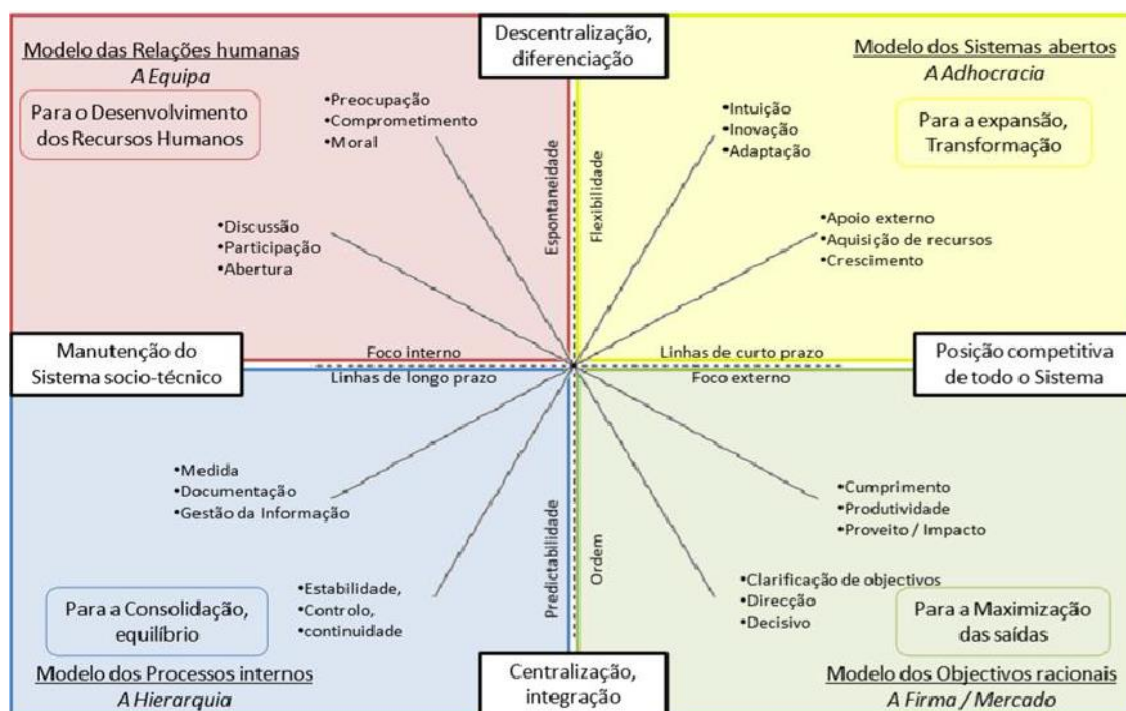
têm como foco principal a realização de transações como trocas, vendas e contratos com os outros grupos para criarem uma vantagem competitiva.

Os quatro tipos de cultura organizacional apresentados acima enfatizam certos aspetos e uma organização é caracterizada por ter um certo tipo de cultura, quando possui predominantemente mais características de um quadrante específico. Contudo, todas as organizações apresentam características de todos os quatro tipos de cultura (Rodrigues & Caetano, 2015).

A natureza contrastante dos quadrantes é reveladora de um funcionamento organizacional paradoxal e complexo, cujo a base, ou seja, a cultura organizacional, será ele próprio igualmente a expressão de tais contrastes. A forma como os balanceamentos de polos contrastantes se expressam pode ser entendida como indicador do grau de complexidade da cultura organizacional (Sebastião, Santos & Jesus, 2010).

Este modelo caracteriza as organizações de acordo com os traços culturais comuns a toda a organização humana, traduzindo-se num instrumento eficaz para definir os tipos de cultura da organização e interpretar os seus atributos (Santos, 1998). Atualmente, é utilizado em centenas de organizações em todo o mundo para promover o sucesso e melhorar a eficácia organizacional, permitindo pensar a eficácia organizacional de forma integrada, não valorizando apenas um único conjunto de valores e critérios (Neves, 2000). Ao considerar a cultura organizacional e os respetivos valores, o modelo apresenta a seguinte estrutura (Figura 1).

Figura 1 - Modelo dos Valores Contrastantes



Fonte: Quinn, 1991, p. 51

Para Neves (2000) este modelo apresenta vantagens que permitem conceber a cultura organizacional numa estrutura teórica integrada, possibilitadora de um entendimento mais profundo, uma vez que integra os vários tipos de cultura organizacional nas principais teorias organizacionais; salvaguarda as características fundamentais dos sistemas humanos e organizacionais; clarifica o conteúdo conceptual através da representação gráfica do mesmo; permite a formulação e investigação de hipóteses de estudo, a partir do modo como cada tipo de cultura se relaciona com os outros critérios organizacionais e permite dar conta do carácter de multiplicidade e de simultaneidade de diversas orientações contrastantes seguidas por cada organização no seu funcionamento. Além disso, reúne as competências num modelo multidimensional, conjugando diferentes níveis de análise proveitosos quando se pretende criar valor, destacando a necessidade de coerência entre a dinâmica individual, a dinâmica da organização e os diversos tipos de resultados ligados à criação de valor (Felicio, Lopes, Salgueiro & Pereira, 2007).

2.4. Cultura Organizacional nas OES

Além da cultura nacional, cada organização compartilha a sua própria cultura (Bligh & Hatch, 2011). Para se compreender melhor o conceito de cultura nas organizações, deverão ser identificadas as seguintes características: (i) a cultura organizacional é aprendida, isto é, a cultura resulta das experiências das pessoas e das influências da organização em si; (ii) a cultura organizacional é determinada pela história da organização, sendo definida pelas decisões que as pessoas tomaram no passado; (iii) a cultura é parcialmente subconsciente, com o tempo as ideias e as crenças que se desenvolveram, tornando-se influências no comportamento das pessoas; (iv) a cultura é heterogénea, isto é, partes diferentes da organização têm culturas distintas (Orsi, Marino, Bertoia & Shiniashiki, 2005).

Nas organizações da Economia Social, assim como em outras organizações, a cultura organizacional “(...) resulta e é reforçada e/ou modificada por cinco fatores: história da organização; estrutura organizacional e relações internas; práticas gerenciais ou maneira de conduzir os negócios no dia-a-dia; sistema de comunicação existente entre voluntários, administrativo e corpo diretivo; sistemas de recompensas”, entende-se que não existem grandes divergências em relação aos fatores que influenciam a cultura organizacional, tanto nas organizações com fins lucrativos, como nas organizações da economia social (Prioste 2004; Orsi *et al.*, 2005). Desta maneira, pode-se perceber que não existem grandes divergências em relação aos fatores que influenciam a cultura organizacional, tanto das organizações com fins lucrativos como das sem fins lucrativos.

No entanto, existem autores (Rawen & Canoas, 2009; Parente, 2011) que acham que a cultura é diferente entre as organizações com e sem fins lucrativos. Rawen & Canoas (2009) referem que as organizações da Economia Social detêm características e compõem-se com padrões culturais próprios, diferentes dos padrões característicos das organizações privadas com fins lucrativos ou de instituições públicas. Tal como Parente (2011) que refere que a cultura organizacional é particularmente importante nas organizações da Economia Social, especialmente devido às características e às motivações das pessoas que nelas trabalham. De facto, as culturas das organizações com e sem fins lucrativos são diferentes entre si, tendo alguns traços comuns e é isso que as caracteriza.

Nas organizações da Economia Social, a cultura pode ser diferente pela sua natureza. O tom emocional associado a determinada causa mobiliza ações pertinentes e fundamentais para a sociedade civil. Segundo Prioste (2004), neste contexto destaca-se ainda mais o papel do líder na compreensão dos valores culturais da organização, de forma a transformar esses valores em força mobilizadora para o alcance dos objetivos, superando possíveis ambiguidades e diferenças do grupo. Assim, nas OES a liderança estratégica é delimitada por metas claras e valores culturais que desenvolvam as pessoas em direção aos objetivos partilhados (Prioste, 2004).

Neste estudo, considera-se que a cultura organizacional das OES será diferente das organizações com fins lucrativos, no entanto, a sua mensuração poderá seguir os mesmos parâmetros, visto que a cultura organizacional poderá ser estudada usando instrumentos que são válidos e adequados nos dois cenários. Será adotado o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983) como modelo para diagnosticar a cultura nas OES, uma vez que este modelo já foi aplicado anteriormente em estudos realizados em organizações da Economia Social, como pode-se verificar na tabela apresentada abaixo (Tabela 2) e por ser um dos modelos mais usados na gestão (Lopes, 2010). Além disso, caracteriza as organizações consoante os traços culturais comuns a toda a organização humana, traduzindo-se num instrumento eficaz para identificar os tipos de cultura da organização e compreender os seus atributos (Santos, 1998).

“A maioria dos autores defende que existem relações estreitas entre o tipo de cultura organizacional e o estilo de liderança praticado em cada organização” (Lopes & Reto, 1988, p. 31). Como as OES são, por definição, organizações de carácter coletivo com um poder partilhado, a sua cultura não será decalcada dos propósitos e personalidade de um único líder, mas sim de um conjunto de pessoas que têm um projeto coletivo (Parente, 2010). Assim, importa considerar os diversos pontos de vista teóricos que integram a dinâmica da cultura das organizações, para que se consiga compreender a importância da cultura organizacional numa perspetiva algo particular: a realidade visível para as pessoas e nas pessoas (Santos & Gonçalves, 2010).

Kovács (1990, p. 34) refere que a cultura “constitui uma variável interna e externa [...] estreitamente ligada ao tipo de atividade [...] e às situações concretas no trabalho referentes à divisão do trabalho, autoridade e informação, bem como ao meio circundante”. No caso das organizações da Economia Social, e comparativamente ao contexto onde atuam, os *stakeholders* são um fator chave da sua atividade. Deste modo, a análise da cultura organizacional destas organizações terá que incluir várias perspetivas entre as quais a dos responsáveis, trabalhadores, voluntários, utentes, financiadores e comunidade (Martinho, 2011).

Os primeiros estudos sobre cultura organizacional adotaram primordialmente uma abordagem qualitativa, mas na atualidade há uma ênfase no método quantitativo na investigação de cultura associada ao desempenho (Posner, Kouzes & Schmidt, 1985). Parente (2014) refere que a maior parte dos estudos da cultura nas OES, implicaram a predominância de uma abordagem de cariz qualitativa. No entanto, na atualidade, existem vários estudos de índole quantitativa que abordam a cultura organizacional nas OES, como se pode verificar na tabela apresentada na página seguinte. Após a pesquisa bibliográfica, realizada na B-on, no RCAAP entre 1996 e 2015, com objetivo de identificar a metodologia utilizada nos estudos da cultura organizacional nas organizações da Economia Social, identificam-se os diferentes estudos apresentados na tabela (2) da página seguinte.

Tabela 2 - Estudos realizados sobre a Cultura Organizacional nas OES

Autores (ano)	Tipo de Organização	Tipo de Análise	Modelo/Tipologia/Instrumento
Andion & Malo (1998)	Organizações da economia social	Qualitativa	Modelo de Análise de Gestão (Andion & Malo, 1998).
Jaskyte (2004)	Organizações sem fins lucrativos	Quantitativa	Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983)
Jaskyte & Dressler (2005)	Organizações sem fins lucrativos	Quantitativa	Modelo do Perfil Cultura Organizacional (OCP) (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)
Junior (2006)	Organizações da economia solidária	Quantitativa - Qualitativa	Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO)
Junior & Leitão (2007)	Organização de economia solidária	Quantitativa	Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional (MARCO) (Zago, 2000)
Jaskyte (2010)	Organizações sem fins lucrativos	Quantitativa	Perfil Cultura Organizacional (OCP) (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)
Reis (2010)	IPSS	Quantitativa	Modelo de Investigação com base no Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983) e as dimensões das Práticas de GRH
Martinho (2011)	Organizações do terceiro setor	Quantitativa	Modelo de Análise (dimensão interna e dimensão externa à organização) com características específicas das OTS (Martinho, 2011)
Cruz, Pais & Parente (2014)	Organizações do terceiro setor	Quantitativa	Tipologia de Handy (1978)
Pinho, Rodrigues & Dibb (2014)	Organizações sem fins lucrativos	Quantitativa	Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983)
Marques (2015)	Cooperativas	Quantitativa	Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise da tabela apresentada na página anterior, pode-se verificar que a maior parte dos estudos apresentados são de índole quantitativa sobre a cultura das OES, pelo que este tipo de metodologia é aplicável. Neste sentido, será realizada uma análise à cultura organizacional das CERCIs assente no paradigma do método multicase, baseado no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983) e irá ser testado se estas organizações mostram sensibilidade ao modelo, levantando a questão da menor diferenciação entre o tipo de organizações (da economia social e privadas) e colocando as diferenças mais na história de cada organização e criação da sua cultura e não no tipo de organização, logo à partida.

Capítulo Três – Desempenho Organizacional

3.1. Conceito e a sua dimensão

Em estudos empíricos e conceituais, o desempenho organizacional é uma temática que tem recebido considerável atenção, embora o tema seja bastante relevante, ou talvez em consequência de tal relevância, não se chegou a um consenso sobre como caracterizar o conceito de desempenho e sobre como avaliar o desempenho (Carneiro, Silva, Rocha, & Hemais, 2005). No que diz respeito à definição de desempenho, não há definição aceite por unanimidade (Andersen & Fagerhaug, 2002; Otley, 1999), existem várias propostas da definição para o desempenho organizacional, ao mesmo tempo também não é consensual a decisão sobre quais os critérios que deveriam ser utilizados para a sua medição (Barney, 1996).

Paton (2003) refere que o desempenho representa o que determinadas pessoas de gestão, envolvidas, definem e acordam entre si, implicitamente ou explicitamente enquanto que Kaplan & Norton (1996) mencionam que o desempenho consiste em atingir determinados objetivos, atribuídos a um responsável, balanceando e alinhando os mesmos com a estratégia organizacional, permitindo alcançar determinadas expectativas. Para Barney (1986) existem dois conceitos distintos para o desempenho. O primeiro refere-se à comparação entre o valor que uma organização produz, utilizando os seus ativos com o valor que os proprietários desses ativos esperam receber. O segundo diz respeito à visão de várias partes interessadas dentro da organização, isto é, o desempenho é medido através da perceção de cada *stakeholder* sobre a organização. Esse conceito cria diferentes perceções de desempenho, cada uma destas com fatores que as caracterizam. Para vários autores (Luoma & Goodstein, 1999; Buchanan & Huczynski, 2004) qualquer abordagem ao conceito de desempenho deve ter em consideração indicadores económicos, mas também medidas de desempenho social e outros ligados à satisfação dos interesses dos vários *stakeholders* organizacionais. Os indicadores são um conjunto de medidas de resultados de um determinado desempenho, isto é, permitem quantificar e qualificar os objetivos das estratégias de uma forma eficiente, e com eles monitorizar e controlar os processos (Pereira, 2010). É importante referir que, por vezes, os indicadores de desempenho podem ser opostos (Lebas & Euske, 2002), pois cada parte interessada poderá ter as suas próprias métricas de desempenho, que eventualmente representam os seus interesses individuais, e que nem sempre coincidem com as métricas de desempenho das outras partes interessadas (António & Rodrigues, 2006).

A análise do desempenho organizacional deve estar associada a um sistema de avaliação que proporcione informação fidedigna e útil relativamente ao grau de sucesso

estratégico (António & Rodrigues, 2006). O desempenho refere-se, concomitantemente, à ação, ao resultado da ação, e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão (Lebas & Euske, 2002). Nesta perspetiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo (Lebas & Euske, 2002). Deste modo, o desempenho não existe só por si, vai sendo construído pelos utilizadores da informação, através de um processo contínuo no espaço e no tempo (Ibarra, 2003) e, está estritamente associado às variáveis que contribuem para alcançar os objetivos estratégicos organizacionais (Lorino, 1997). Neely (1998) considera que o desempenho organizacional visa quantificar a eficiência e eficácia das ações realizadas, com o objetivo de auxiliar a tomada de decisões de melhoria e executar ações corretivas.

Os sistemas de avaliação de desempenho contribuem para que as organizações lidem eficientemente e eficazmente com a incerteza da envolvente organizacional, para que consigam gerir os recursos, bem como os interesses dos diversos atores da organização, aumentando a probabilidade de os objetivos propostos serem alcançados (Ferreira, 2009). Estes sistemas de medição de desempenho apresentam quatro propósitos: i) proporcionar informação para a tomada de decisão (a função mais relevante); ii) diminuir o grau de incerteza e aumentar o domínio sobre o curso dos acontecimentos que afetam a organização; iii) contribuir para a motivação e influência de comportamentos que conduzam aos resultados pretendidos; iv) sinalizar e servir de elemento de comunicação, interna e externamente, alinhando a organização com a sua estratégia e relatando o respetivo desempenho.

Kotter e Heskett (1992) evidenciam a importância de uma cultura “forte” para a obtenção de bons desempenhos no ambiente organizacional atual. A cultura organizacional tem sido considerada uma variável contextual relevante para a excelência das organizações já que ela afeta a forma como elas operam, influenciam comportamentos e o desempenho (Gambi, Araújo & Careta, 2015). A cultura é um conjunto de valores partilhados, isso influencia o comportamento dos membros da organização, porque reforça a ideia de agir de acordo com os valores da organização (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011). Essa relação entre a cultura e o comportamento é a base teórica para a afirmação de que a cultura influencia o desempenho organizacional (Rodrigues & Caetano, 2015). A meta-análise concretizada por Hartnell, Ou Kinicki (2011), com estudos publicados entre 1980 e 2008, evidencia que os resultados suportam a existência de uma relação entre a cultura e a eficácia organizacional, usando o Modelo dos Valores Contrastantes. Esta meta-análise forneceu provas suficientes para apoiar a conclusão de que cada tipologia de cultura organizacional pode ser relacionada com a eficácia da organização (Hartnell *et al.*, 2011).

Ao longo do último século, a perceção da cultura organizacional é um dos fatores básicos para o desenvolvimento de um bom desempenho organizacional (Campos, Rédua & Alvareli, 2011). A relação do desempenho organizacional com a cultura organizacional tem

sido um assunto abordado por muitos autores, propondo uma relação entre os dois (Branstrator, 2008; Brown, 2007; Garnett, Marlowe & Pandey, 2008; Winston & Dadzie, 2007; Pinho, Rodrigues & Dibb, 2014) procurando avaliar em que medida a cultura pode influenciar o desempenho e particularmente identificar se alguns tipos particulares de cultura direcionam a organização a um tipo particular de resultado. Estudos realizados anteriormente, demonstraram que a cultura organizacional está associada ao desempenho organizacional (Denison, 1990; Rashid, Sambasivan & Johari, 2003). De acordo com Flamholtz (2001), o reconhecimento geral de que a cultura influencia o desempenho é baseado na ideia de que a cultura afeta o alcance das metas organizacionais. Por outro lado, segundo Dias (2003) e Robbins (2005), a cultura organizacional influencia diretamente na diminuição da rotatividade dos trabalhadores, cria diferenciações entre as organizações, proporciona identidade dos membros da organização, estimula a estabilidade do sistema social, facilita o compromisso com algo maior dos que os interesses individuais de cada um e a integração interna (Campos, Rédua & Alvareli, 2011). O facto de a cultura influenciar o desempenho da organização é um pressuposto implícito de muitos dirigentes, contudo reconhecem que poucos estudos empíricos forneceram uma visão detalhada sobre estas relações (Gregory, Harris, & Armenakis, 2009). Neste sentido, tanto a cultura organizacional como o desempenho organizacional assumem papéis cruciais, em particular no trabalhador, mas também na organização. Constatase que, a cultura organizacional exerce uma influência nos comportamentos dos membros da organização, refletindo essencialmente na motivação, envolvimento e desempenho organizacional (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

3.2. Desempenho Organizacional nas OES

As OES têm um valor económico mensurável, sendo que uma medida bruta do seu valor será, por exemplo, o apoio público que recebe, tanto financeiro como em trabalho voluntário ou de promoção (Carvalho, 2005). Nos últimos anos, as OES começaram a ganhar relevo ao nível da investigação nos campos da gestão e da economia, particularmente centrados em questões eventualmente mais polémicas e sensíveis como o desempenho e a sustentabilidade das mesmas. A avaliação de desempenho nas OES tem sido reconhecida, no entanto, é ainda uma questão polémica, devido à diversidade de objetivos e à complexidade associada com a avaliação de várias medidas (Carvalho, 2005). Além disso, vários autores referem que cada OES é um caso único, podendo merecer tratamento diferente, variando de acordo com o modelo aplicado na organização (Sawhill & Williamson,

2001; Moore, 2003; Colcord, 2005; Micheli & Kennerley, 2005; Kasperskaya, 2006; Carvalho, 2008, Moxham, 2009).

De acordo com Francisco (2012) na avaliação do desempenho das organizações, um aspeto relevante é o da avaliação e da medição dos resultados alcançados pela instituição a médio e longo prazo. Nas OES, esta avaliação torna-se particularmente significativa, pois em muitas destas organizações a pertinência da sua atividade só se demonstra a médio e a longo prazo, sendo os resultados gerados intangíveis e de difícil medição (Francisco, 2012). A medição do desempenho é apresentada pela OES como um novo método de assegurar a prestação de contas (accountability) (Zimmermann & Stevens, 2006).

Para Drucker (1999) o aspeto essencial da gestão destas organizações resulta da dificuldade de medir o seu desempenho, em consequência da variedade de objetivos das mesmas e da diversidade de stakeholders que servem. Na ausência do lucro como principal critério de avaliação do desempenho, a organização deve focar-se fundamentalmente na criação de um determinado equilíbrio orçamental e no controlo dos seus recursos (Drucker, 1999). No entanto, a avaliação do desempenho tem também o potencial de afetar significativamente as decisões sobre alocação de recursos e apoios a diversos programas (Carvalho, 2008).

Cutt & Murray (2000) realizaram uma revisão sobre os vários métodos de medição do desempenho e concluem que muito há a fazer nesta área, não existindo padrões absolutos de desempenho e de boas práticas nestas organizações. Após pesquisa bibliográfica realizada, na tabela seguinte apresentam-se vários estudos realizados na área do desempenho organizacional das OES, bem como as dimensões e medidas utilizadas (Tabela 3).

Tabela 3 - Métodos de Medidas de Avaliação do Desempenho OES

Autor/Ano	Dimensões / Medidas nas OES	
Van de Ven & Ferry (1980)	Componente Humana	- Qualidade do serviço, satisfação do cliente, a contenção de custos e a eficácia na aquisição de recursos.
Dritina (1984) Lamb & Crompton (1990) Balabanis, Stables & Phillips (1997)	Eficácia e Eficiência	- Medidas de eficácia, que permitem a quantificação das atividades dirigidas aos doadores e beneficiários. - Medidas de eficiência, que visam a analisar a relação existente entre as doações recebidas e as ações desenvolvidas.

Autor/Ano	Dimensões / Medidas nas OES	
Morrell (1986)	Capacidade Organizacional	- Resultados atingidos pela organização prosseguindo a sua missão, eficácia do planeamento estratégico, capacidade da organização para atingir a estabilidade financeira, alocação e usos dos ativos de capital e uso e desenvolvimento dos recursos humanos.
Herzlinguer (1994, 1996)	Recursos Financeiros	- Rotatividade do ativo, grau de liquidez, características sociodemográficas dos clientes e distribuição das despesas.
	Equidade Intergeracional	- Balanço ajustado pela inflação (capital disponível estável em organizações que não estejam a começar ou a crescer).
	Fontes e utilizações de fundos	- Análise de controlo das fontes e utilizações de fundos. - Medidas de dispersão das fontes de receitas.
Kaplan & Norton (1997) Balanced Scorecard	Medidas Financeiras	- <i>Cash-flow</i> , crescimento de vendas, quota de mercado, rentabilidade do capital, etc.
	Clientes	- Percentagem de vendas de novos produtos; quota e compras de clientes-chave, retenção dos clientes; aquisição de novos clientes, lucratividade do cliente, etc.
	Processos Internos	- Custos, qualidade, ciclos temporais, produtividade, processos de inovação, etc.
	Aprendizagem e inovação	- Motivação e retenção dos empregados, tempo de maturação dos produtos, horas de formação, etc.

Autor/Ano	Dimensões / Medidas nas OES	
Delery (1998)	Componente Humana	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos membros da organização sem fins lucrativos. - Qualidade dos serviços prestados.
Sawhill & Williamson (2001)	Capacidade	<ul style="list-style-type: none"> - Grau em que a organização mobiliza os recursos necessários.
	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de sucesso da organização.
	Atividade	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas sobre a implementação de estratégias e da consecução das metas da organização.
Kaplan (2001) Moore (2003) Sowa, Selden & Sanford (2004)	Capacidade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação no emprego. - Motivação no emprego, retenção, capacidades e alinhamento. - Educação/aconselhamento dos colaboradores. - Pessoal e executivo: perspectiva operacional das capacidades. - Desempenho operacional dos processos críticos. - Capacidades do sistema de informação. - Capacidade de inovação.
Moore (2003)	Capacidade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Valor social e valor da missão, onde se enquadram os valores, fins e bens intangíveis visados pela organização; - Legitimidade e suporte, onde se enquadra a legitimidade social, e o reconhecimento público do valor da organização; - Capacidade da organização, centrada na capacidade operacional da própria; - Capacidade de envolver terceiros.

Autor/Ano	Dimensões / Medidas nas OES	
Carvalho (2005)	Componente Humana	- Satisfação dos utentes, qualidade dos serviços, melhoria da vida dos utentes, eficácia dos serviços, satisfação do pessoal, satisfação dos grupos de referência, consecução dos objetivos, adaptação dos serviços e sucesso de novas abordagens.
	Componente Sustentabilidade	- Estabilidade financeira, sucesso no controlo das despesas, melhoria da imagem da organização, desempenho global, eficácia na atração de recursos e satisfação dos doadores e financiadores.
	Análise quantitativa	- As receitas cobriram as despesas, os financiamentos públicos têm sido aprovados, as pessoas servidas têm aumentado, há crescimento das receitas, a fidelização de comportamentos tem aumentado, os doadores e patrocinadores têm aumentado, há crescimento de voluntários e outros recursos e as horas dos voluntários têm aumentado.
Brown (2005)	Perspetiva Clientes	- Qualidade do serviço. - Satisfação do cliente.
Antunes (2008)	Perspetiva Humana	- Qualidade das respostas sociais, qualidade dos produtos/serviços adquiridos, não conformidade no serviço, custo em relação ao previsto, prestação do serviço no horário planeado e qualidade nos processos.

Autor/Ano	Dimensões / Medidas nas OES	
Lebarcky, Fernandes, Mendes & Silveira (2010) Balanced Scorecard	Perspetiva Financeira	- Captação de recursos, superávit, custos e despesas com Programas, despesas administrativas e receitas próprias.
	Perspetiva Clientes	- Pessoas beneficiadas, qualidade dos serviços prestados e relacionamento com os seus clientes.
	Perspetiva Procedimentos Internos	- Número de convênios e parcerias estabelecidos, eficiência organizacional e inovações sistematizadas.
	Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	- Investimento em tecnologia de informação, número de capacitações oferecidas, motivação/satisfação dos colaboradores e alinhamento entre os colaboradores e as atividades.
Bagnoli & Megali (2011)	Outputs	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência e horas de serviços prestados. - Pontualidade das entregas dos serviços. - Alcance dos objetivos específicos em relação aos serviços. - Número de participantes servidos. - Tempo de resposta do cliente. - Qualidade dos serviços prestados.
Penna (2011)	Resultados Clientes	- Quota de mercado, satisfação do cliente, retenção do cliente e aquisição de novo cliente.

Autor/Ano	Dimensões / Medidas nas OES	
Júnior, Queiroz, Hékis, Lima & Furukava (2012) Balanced Scorecard	Medidas Financeiras	- Autossustentabilidade operacional, índice de margem de contribuição e resultado global.
	Clientes	- Índice de satisfação das comunidades rurais, índice de evolução de atendimento a agricultores e agriculturas, novas capacitações educacionais lançadas e concessão da renda ou auxílio financeiro para uso no Campo.
	Aprendizagem e Crescimento	- Clima Organizacional, vagas preenchidas internamente (exceto transferências), evolução do índice de escolaridade e investimentos total em tecnologia.
	Processos Internos	- Investimentos em melhoria da comunicação interna e índice de processos mapeados.
Félicio, Gonçalves & Gonçalves (2013)	Capacidade Organizacional	- Qualidade do serviço. - Satisfação do usuário - Sucesso organizacional.

Fonte: Elaboração Própria

Micheli & Kennerley (2005) apontam que na escolha, desenho e adaptação de modelos de avaliação para as OES deve-se ter em conta quatro aspetos chave: (1) a compreensão das especificidades das OES, identificando as características do modelo que são adequados para um determinado contexto; (2) a identificação de todos os intervenientes e da complexidade de interesses envolvidos; (3) a identificação das principais partes que constituem o modelo e as relações causa-efeito entre elas; (4) a necessidade de existirem orientações para a implementação e uso do modelo, tendo em conta as principais características da organização, com flexibilidade para adaptação ao longo do tempo e por quem o venha a trabalhar.

Constata-se, ainda, que as boas práticas de gestão têm uma forte influência no desempenho das OES, por vezes até mais do que têm nas organizações com fins lucrativos (Keller, 2011). Para Carvalho (2005) e Moxham (2009) a possibilidade de existirem modelos controversos poderá ser evidente, bem como limitados à realidade das organizações. Desta forma, parece clara a evidência de que não existe um método apropriado quando se fala na avaliação das OES, pois existem variáveis difíceis de quantificar, contudo, estas organizações

devem adotar o melhor método de avaliação, em função do seu objetivo e missão (Carvalho 2005; Moxham, 2009).

Neste estudo de investigação, para medir o desempenho nas OES, baseamo-nos no Modelo de Análise de Medição do Desempenho nas OES de Carvalho (2005), por um lado é um modelo simples, adaptado às OES, e com uma dimensão múltipla suficientemente abrangente; por outro lado agrega dimensões que outros modelos usam individualmente. Neste modelo, o autor considera que as medidas de avaliação do desempenho nas OES estão agrupadas em três dimensões: componente humana (satisfação dos utentes, qualidade dos serviços, melhorar a vida dos utentes, eficácia dos serviços, satisfação do pessoal, satisfação dos grupos de referência, consecução dos objetivos, adaptação dos serviços e sucesso de novas abordagens); sustentabilidade (estabilidade financeira, sucesso no controlo das despesas, melhoria da imagem da organização, desempenho global, eficácia na atração de recursos e satisfação dos doadores e financiadores) e análise quantitativa (as receitas cobriram as despesas, os financiamentos públicos que têm sido aprovados, evolução do número de pessoas servidas, evolução das receitas, a evolução fidelização de comportamentos, a evolução dos doadores e patrocinadores, evolução do número de voluntários e outros recursos e das horas dos voluntários).

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

Nesta parte da investigação tratam-se os aspetos relacionados com a metodologia de investigação, apresentação, análise e discussão dos resultados, conclusão e limitações do estudo, assim como recomendações para estudos futuros.

Capítulo Um – Metodologia de Investigação

1.1. Pergunta de Partida e Objetivos de Estudo

O objetivo geral desta investigação é compreender a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho nas organizações da economia social, especificamente nas CERCIs, procurando dar resposta à questão de partida: *“Qual a relação entre a cultura organizacional e o desempenho nas organizações da economia social, especificamente nas CERCIs?”* Os objetivos específicos desta investigação são: a) caracterizar a cultura organizacional das CERCIs; b) caracterizar o desempenho organizacional das CERCIs; c) relacionar a cultura organizacional com o desempenho em diferentes CERCIs.

1.2. Método de Estudo

O método de estudo escolhido para esta investigação foi o método multicase, que segundo Yin (1994), é uma pesquisa de natureza empírica, que investiga o fenómeno atual dentro da situação onde ele ocorre, recorrendo às metodologias quantitativa e qualitativa. O método multicase é uma especificidade do estudo de caso, isto é, são estudos de caso múltiplos. Além disso, pretende-se estudar cada um dos casos e fazer a comparação entre eles.

O método quantitativo usa procedimentos que facilitam a sua aceitação pelos pares, validação externa e replicabilidade (Moreira, 2006), baseando-se na observação de factos objetivos, de acontecimentos e de fenómenos que existem independentemente do investigador, refletindo-se num processo complexo que conduz a resultados que devem conter o menor enviesamento possível (Freixo, 2012). Este método irá ser aplicado no estudo da cultura, baseado no Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983), assim como na análise do desempenho organizacional, na variável da Satisfação com o Trabalho (Spector, 1994).

O método qualitativo é caracterizado por uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, onde há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e subjetivo do sujeito. Não

requer métodos e técnicas estatísticas. Neste método, o investigador é o instrumento-chave e é descritivo (Silva e Menezes, 2001). A opção por esta metodologia deve-se ao facto de o modelo de desempenho selecionado, remeter para indicadores que se avaliam com base em critérios qualitativos obtidos através da consulta de documentação específica.

Do ponto de vista da sua natureza, considera-se que a presente investigação é de cariz exploratório e descritivo, na medida em que se procura realizar uma investigação explicativa sobre o contexto das CERCIs e uma análise de dados que proporcionaram novas informações e constatações (Ferreira & Serra, 2009), reconhecendo a diversidade inerente da problemática em estudo (Ragin, 1994).

1.3. Descrição e Caracterização da População Inquirida

A população de estudo é constituída pela “totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo” (Rudio, 2011, p.60). A população inquirida deste estudo é constituída pelo universo de colaboradores das 3 CERCIs da Região Norte. A CERCI (1) é composta por 89 colaboradores, a CERCI (2) por 68 colaboradores e CERCI (3) por 76 colaboradores. Todas as instituições foram contactadas por telefone, e-mail e pessoalmente.

O tipo de amostragem deste estudo é “não probabilística”, por conveniência, dependente da participação voluntária dos colaboradores das instituições a estudar nesta investigação. Neste tipo de amostragem, os elementos são selecionados pela conveniência, por voluntariado ou acidentalmente, pelo que, a amostra pode não ser representativa da população em estudo (Marôco, 2011).

A população inquirida é constituída por um total de 142 colaboradores das 3 CERCIs em estudo que se designam por: CE1, CE2 e CE3. Na tabela apresentada o número de inquéritos entregues é diferente do número total de colaboradores, porque algumas instituições sugeriam que seria a melhor opção pois consideraram que era impossível inquirir todos os colaboradores devido à ausência de alguns colaboradores por diversas razões (férias, turnos, motivos de saúde, entre outros). Por essa razão a taxa de resposta é calculada considerando esse mesmo valor (Tabela 4).

Tabela 4 - Composição da População Inquirida

Instituição	Nº Total de Colaboradores	Nº Total de Inquéritos Entregues	Nº Total de Inquéritos Respondidos	Percentagem total de respostas (%)
1	89	69	69	100%
2	68	70	36	51,43%
3	76	37	37	100%
Total	233	176	142	80,68%

A CE1 inscreve a sua intervenção numa comunidade costeira do Norte do país. Foi fundada em julho de 1976 por um grupo de cidadãos do seu concelho, membros de uma Associação de Pais, com o objetivo de dar respostas à população com deficiência mental. Salienta-se a evolução em termos do número de serviços e clientes que passou de 1 serviço, a Escola de Ensino Especial, e 34 clientes em 1976, para 14 serviços e mais de 2645 pessoas com deficiência e pessoas em situação de exclusão social em 2015. Em 1976, a CE1 contava com 2 colaboradores internos e 3/4 professores destacados pelo Ministério da Educação, em 2016 conta com 89 colaboradores. Atualmente, a instituição conta com as seguintes valências: CRI – Centro de Recursos para a Inclusão; CAO - Centro de Atividades Ocupacionais I; SAD - Serviço de Apoio Domiciliário; IP – Intervenção Precoce; BAR - Banco de Alimentos e Recursos; SCPA – Serviço de Cedência de Produtos de Apoio; Ações Sociais, Culturais e Técnicas; Departamento Administrativo-financeiro; CFP - Centro de Formação Profissional; SPF - Serviços de Produção e Formação; OP - Oficinas de Produção; CR – Centro de Recursos do IEFP; Lar Residencial; RA – Residência Autónoma; Centro de Atividades Ocupacionais II; CC - Centro Comunitário; MV - Projeto Multivivências/ CLDS – Contrato local de Desenvolvimento Social. Salienta-se que a Intervenção Precoce teve início, apenas, em 2014, sendo a última valência a ser criada dentro da CERCI. Em 2011, foi aonde se verificou a criação de mais valências, comparativamente aos outros anos. A sua cultura e tradição mantêm-se hoje patentes na sua missão e na carta de valores salientando-se o foco nas pessoas, a diversificação e abrangência dos serviços como resposta às necessidades detetadas e à cooperação interinstitucional como valores e metodologias de promoção da cidadania, da igualdade, aspirando e construindo um mundo melhor. Ao longo dos 40 anos de atividade, a CE1 sofreu alterações internas que motivaram muitas alterações na comunidade da sua cidade e que a sociedade como um todo modificou muitas das suas formas de pensar e atuar, incluindo a maior abertura à inclusão social de todos os cidadãos, concretamente na consciência, no contexto social e na forma de funcionamento de uma

sociedade, sendo que estas podem ser as principais barreiras e obstáculos à efetiva inclusão social e plena cidadania. Esta mudança é interna e externa à organização.

A CE2 foi também fundada em 1976 por iniciativa de um grupo de pais de crianças deficientes mentais que não encontravam resposta para os seus filhos quer em creches, em infantários ou escolas. Em 1977, a CE2 iniciou a sua atividade com 5 colaboradores e em 2016, conta com 68 colaboradores. Atualmente, a instituição conta com 3 Centros de Atividades Ocupacionais, 1 Centro Sócio Educativo, 1 Projeto de Intervenção Precoce, 1 Centro de Recursos para a Inclusão, 1 Lar Residencial e 1 Creche que em 2015 davam resposta a 560 utentes, sendo que em 1977, iniciou o seu funcionamento com 40 crianças. O seu objetivo primordial é a autonomia e a socialização do deficiente mental e a promoção do bem-estar individual, respeitando a diversidade e as necessidades especiais, tendo por fim uma melhor integração sociofamiliar comunitária, favorecendo a sua inserção nos diferentes ambientes em que qualquer cidadão se movimenta.

A CE3, tal como as anteriores, também surgiu em 1976 pela associação de um grupo de pais e encarregados de educação de crianças e jovens com deficiência, após o Movimento CERCI. Inicialmente, a CE3 era uma Escola de Ensino Especial de apoio a crianças e jovens, situada no centro da sua cidade, num edifício cedido gratuitamente pela Santa Casa da Misericórdia. Em 1980, passou a ser Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. Atualmente, a instituição tem 3 tipos de respostas: sociais, educacionais e profissionais. As repostas sociais englobam o Centro de Atividades Ocupacionais, o Serviço de Apoio Domiciliário, o Lar Residencial e as Residências Autónomas. As repostas educacionais, a Escola de Ensino Especial e o Centro de Recursos para a Inclusão. E as repostas profissionais, a Oferta Formativa e a Informação, a Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego. Em 2016, conta com 76 colaboradores, dando resposta acerca de 152 utentes em 2015. A direção da CE3 cedo se apercebeu das barreiras existentes para o desenvolvimento integral das capacidades dos utentes. Neste sentido, surgiu a ideia da construção de um complexo escolar onde a ocupação em áreas diversificadas pudesse constituir uma mais valia para a possibilidade de uma integração completa na comunidade. Assim, na década de 1980 foi construído o centro de pré-profissionalização, que hoje em dia, é o Centro de Formação Profissional que abrange várias áreas.

Para uma apresentação mais detalha sobre as CERCI's ver o anexo (A).

Para caracterizar a população inquirida utilizaram-se os seguintes dados sociodemográficos: o nível etário, o nível de escolaridade, o tipo de ligação à organização, a antiguidade e a situação face às atividades da organização (Tabela 5).

Tabela 5 - Caracterização da População Inquirida

Dados Sociodemográficos		Organização			Subtotal
		CE1	CE2	CE3	
Idade	até 25 anos	4	0	4	8
	% até 25 anos	5,8%	0%	10,8%	5,6%
	26-50 anos	49	30	26	105
	% 26-50 anos	71%	83,3%	70,3%	73,9%
	mais de 50 anos	16	6	7	29
	% mais de 50 anos	23,2%	16,7%	18,9%	20,4%
Nível de Escolaridade	até 9º ano	29	16	10	55
	% até 9º ano	42,6%	47,1%	27,8%	38,73%
	até 12º ano	13	7	16	36
	% até ao 12º ano	19,1%	20,6%	44,4%	25,3%
	Ensino Superior	26	10	10	46
	% Ensino Superior	38,2%	32,4%	27,8%	32,4%
É cooperante da CERCÍ	Sim	61	28	13	102
	% Sim	95,3%	84,8%	35,1%	71,8%
	Não	3	5	24	32
	% Não	4,7%	15,2%	64,9%	22,5%
Antiguidade na CERCÍ	até 3 anos	13	7	16	36
	% até 3 anos	19,1%	20,6%	43,2%	25,3%
	3 a 10 anos	31	10	11	52
	% 3 a 10 anos	45,6%	29,4%	29,7%	36,6%
	mais de 10 anos	24	17	10	51
	% mais de 10 anos	35,3%	50%	27%	35,9%
Atividade na CERCÍ	Remunerada e regular (80% a 100% do tempo de trabalho na CERCÍ)	69	35	37	141
	% Remunerada e regular (80% a 100% do tempo de trabalho na CERCÍ)	100%	97%	100%	99,3%
	Voluntário	0	0	0	0
	% Voluntário	0%	0%	0%	0%
Respostas dos Inquiridos	Nº Total de Respostas	69	36	37	142

No total da população inquirida, no que diz respeito à idade, verifica-se que todas as organizações têm uma estrutura etária semelhante, a maioria os sujeitos pertencem à faixa etária entre 26 e 50 anos de idade, tal como indica a tabela 5.

Cerca de metade dos sujeitos da população inquirida têm entre 3 a 10 anos de antiguidade na organização, o que quer dizer que parece existir estabilidade dos recursos humanos. Na CE1, a maior parte dos sujeitos têm entre 3 a 10 anos de antiguidade na organização. Na CE2, a maioria dos sujeitos têm mais de 10 anos de antiguidade. E na CE3, a maior parte dos sujeitos têm até 3 anos de antiguidade na organização.

A maior parte dos sujeitos das CE1 e da CE2 têm até ao 9ºano e o Ensino Superior. Na CE3 a maior parte dos respondentes têm até ao 12º ano de escolaridade e os restantes estão igualmente distribuídos entre até ao 9º ano de escolaridade e com Ensino Superior. No total da população inquirida, a maioria dos sujeitos são membros cooperantes da organização. Na CE1 e CE2, a maioria dos sujeitos são cooperantes da organização. E na CE3, a maior parte dos sujeitos não são cooperantes da organização. Por último, a grande maioria dos sujeitos encontra-se a desenvolver atividade remunerada e regular (80% a 100% do tempo de trabalho na cooperativa). Nenhuma organização do estudo tem sujeitos em situação de voluntário.

1.4. Técnicas de Recolha de dados

A recolha de dados é realizada com intuito de dar resposta aos objetivos de investigação (Fortin, 2000), e tendo em conta a metodologia escolhida, identificou-se que a aplicação de um inquérito por questionário e a análise documental seriam as opções técnico-metodológicas mais ajustadas para a recolha de dados na nossa investigação.

Para diagnosticar a cultura organizacional foi utilizado o inquérito por questionário, com base no modelo escolhido para análise do estudo, o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983). O inquérito por questionário, enquanto método de recolha, constitui uma importante etapa deste estudo. A sua escolha deve-se ao facto de ser um instrumento de medida que nos permite realizar uma melhor organização, um maior controlo dos dados e as informações procuradas podem ser obtidas de uma forma rigorosa (Fortin, 2000). Este possibilita a comparação entre os indivíduos e garante anonimato (Fortin, 2000; Pardal & Lopes, 2011). A aplicação do inquérito por questionário foi utilizada para diagnosticar a cultura organizacional, para avaliar a satisfação dos trabalhadores e para caracterizar os sujeitos da população inquirida das organizações em estudo. Deste modo, o instrumento utilizado para caracterizar a cultura foi o OCAI – “*Organizational Culture Assessment Instrument*”, desenvolvido por Cameron e Quinn (2011) e que foi traduzido e adaptado à realidade portuguesa pelos investigadores Rodrigues & Caetano (2013). Este instrumento é um método validado de pesquisa para examinar a cultura organizacional, permitindo, por um lado, identificar qual a cultura atual e, por outro, definir critérios futuros que estimulem a sua melhoria contínua. Além disso, este instrumento assenta numa metodologia baseada na elaboração de questionários individuais (Cameron & Quinn, 2006).

O questionário tem seis perguntas com quatro respostas possíveis, cada uma delas relacionadas com cada tipo de cultura – clã, adocrática, hierárquica e de mercado. As seis questões correspondem a seis dimensões da cultura organizacional: característica dominante, liderança organizacional, gestão de colaboradores, espírito de grupo, ênfase estratégica e critério de sucesso. É solicitado aos respondentes que distribuam 100 pontos pelas quatro hipóteses de resposta, tendo em conta a semelhança da descrição apresentada com a sua organização e que atribuam maior pontuação à hipótese que seja mais similar, repartindo os restantes pontos pelas três questões que restam, de acordo com o grau de semelhança que encontrar com a sua realidade organizacional. O total tem sempre de perfazer 100 pontos por questão. Na identificação do perfil cultural da organizacional deve-se contabilizar a pontuação de cada dimensão da cultura, concedida através da média de cada uma das quatro hipóteses de resposta. No que diz respeito à pontuação, para simplificar a resposta dos nossos inquiridos, alteramos a pontuação máxima de 100 pontos para 10 pontos na distribuição dos pontos pelas quatro hipóteses. Além disso, também foram reduzidas as

instruções do inquérito para uma melhor compreensão do inquirido. A ligação destas dimensões reflete os valores culturais e os pressupostos sobre os quais a organização atua. A utilização deste instrumento permite elaborar uma imagem dos pressupostos básicos da organização assim como dos valores característicos da organização (Cameron & Quinn, 2006).

Este questionário foi também, adequado à realidade das OES para a realização do presente do estudo, a partir de um outro que já tinha sido testado anteriormente. Na adaptação do questionário, houve, apenas, a necessidade da substituição das palavras: ‘empregados’ para ‘colaboradores’, na dimensão gestão dos colaboradores e a palavra ‘empresa’ para ‘CERCI’ ao longo de todas as dimensões. Consequentemente, não foi necessário realizar um pré-teste, uma vez que este já foi realizado num estudo anterior, tendo verificado que não seria necessária qualquer adaptação adicional.

De seguida, apresenta-se uma tabela com as várias dimensões de análise e respetivas opções de afirmações que visam diagnosticar a cultura organizacional (tabela 6).

Tabela 6 - Dimensões e opções de resposta para diagnosticar a cultura organizacional

Dimensões	Opções de Resposta
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Esta CERCI é como uma extensão da família. As pessoas partilham muito das suas vidas. - Esta CERCI é muito empreendedora e dinâmica. Espera-se que as - pessoas assumam riscos. - Esta CERCI é muito orientada para resultados. A maior preocupação é ter o trabalho feito. - Esta CERCI é um local muito estruturado e controlado através de procedimentos formais.
Liderança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - A liderança nesta CERCI é geralmente um exemplo de facilitação e apoio. - A liderança nesta CERCI é geralmente um exemplo de iniciativa, inovação ou assunção de riscos. - A liderança nesta CERCI é geralmente um exemplo de preocupação com os objetivos, prazos e resultados. - A liderança nesta CERCI é geralmente um exemplo de formalização e hierarquia.
Gestão de Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - O estilo de gestão nesta CERCI é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação. - O estilo de gestão nesta CERCI é caracterizado pela assunção individual de riscos, inovação e liberdade. - O estilo de gestão nesta CERCI é caracterizado pela forte competitividade, elevadas exigências de desempenho e resultados. - O estilo de gestão na CERCI é caracterizado pela segurança no trabalho, conformidade e estabilidade.

Dimensões	Opções de Resposta
Coesão Organizacional da CERCI	<ul style="list-style-type: none"> - A coesão organizacional que mantém esta CERCI unida é a lealdade e a confiança mútua. - A coesão organizacional que mantém esta CERCI unida é o empenho na inovação e desenvolvimento. - A coesão organizacional que mantém esta CERCI unida é a ênfase na realização e cumprimento dos objetivos. - A coesão organizacional que mantém esta CERCI unida são as regras e as políticas formais.
Ênfase Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Esta CERCI preocupa-se com o desenvolvimento humano. Persistem a elevada confiança, a abertura e a participação. - Esta CERCI preocupa-se com a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valoriza-se tentar “coisas novas” e a procura de novas oportunidades. - Esta CERCI preocupa-se com as ações e os resultados competitivos. Valoriza-se alcançar metas difíceis. - Esta CERCI preocupa-se com a estabilidade.
Critério de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> - Esta CERCI define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, do trabalho em equipa e do empenho dos colaboradores. - Esta CERCI define o sucesso com base na inovação. - Esta CERCI define o sucesso com base nos resultados atingidos. - Esta CERCI define o sucesso com base na eficiência, no bom planeamento e nos baixos custos de produção.

Para avaliar o desempenho organizacional foi utilizado o Modelo de Análise de Medição do Desempenho nas OES de Carvalho (2005) de maneira a se verificar a existência ou inexistência de um conjunto de informações importantes nos planos de atividades e nos relatórios de atividades e contas para avaliar os indicadores da componente da sustentabilidade (sucesso no controlo das despesas e eficácia na atração de recursos), da componente da análise quantitativa (receitas superiores as despesas, crescimento das receitas e número de beneficiários aumenta) e da componente humana (satisfação dos colaboradores e consecução dos objetivos). O modelo de Carvalho (2005) pareceu o mais e adequado para avaliar o desempenho das organizações deste estudo, dada às especificidade de cada OES, em que o processo de controlo e os mecanismos de análise exigem que além da missão se tenham em conta outras variáveis, particularmente, a história, a envolvente, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, os tipos de serviços prestados, a qualidade e a dinâmica de gestão, a qualidade e a funcionalidade dos diversos sistemas de apoio, as fontes de financiamento, os objetivos e finalidades, bem como as necessidades e interesses dos stakeholders que procuram a informação para efeito de tomada de decisão. Para Carvalho (2005), este modelo não emergiu propriamente como um modelo, mas como um conjunto de questões orientadoras que os gestores, diretores e técnicos das OES podem utilizar no processo de avaliação do desempenho das suas organizações, especificamente questões relacionadas com a componente humana, componente da sustentabilidade e

componente da análise quantitativa. Neste sentido, apresenta-se de seguida as questões, que segundo o autor devem orientar a implementação do processo de avaliação de desempenho (tabela 7).

Tabela 7 - Dimensões e Medidas de avaliação do desempenho das OES

Componente Humana	Componente da Sustentabilidade	Componente da Análise Quantitativa
Satisfação dos utentes Qualidade dos serviços Melhoria vida dos utentes Eficácia dos serviços Satisfação do pessoal Satisfação dos grupos de referência Consecução dos objetivos Adaptação dos serviços Sucesso novas abordagens	Estabilidade financeira Sucesso no controlo das despesas Melhoria da imagem da organização Desempenho global Eficácia na atração de recursos Satisfação dos doadores e financiadores	As receitas cobriram as despesas Os financiamentos públicos aprovados As pessoas servidas têm aumentado Há crescimento das receitas Os doadores e patrocinadores têm aumentado Há crescimento de voluntários e outros recursos As horas dos voluntários têm aumentado

Fonte: Carvalho, 2005

Na recolha de dados relativamente às componentes sustentabilidade e análise quantitativa foi utilizada a técnica de análise documental. Esta técnica caracteriza-se pelo tratamento dos conteúdos de forma a apresenta-los de maneira diferente do original, facilitando a sua consulta e referência (Souza, Kantorski & Luis, 2012). A análise documental permitiu medir e avaliar o desempenho nas CERCIs em estudo. Para realizar esta análise foi solicitado aos responsáveis das instituições, os planos de atividades e os relatórios de atividades e contas, relativos aos anos, 2013, 2014 e 2015.

A partir dos planos de atividades e relatórios de atividades e contas é possível identificar quais as atividades programadas pelas organizações e as efetivamente realizadas. No que concerne às contas, é possível avaliar as OES em diferentes componentes e dimensões financeiras, como o Balanço e a Demonstração de Resultados (DR).

Na dimensão da componente humana, para avaliar o indicador satisfação das pessoas usaram-se as respostas dadas ao inquérito de Satisfação com o Trabalho criado por Paul Spector (1994), na versão portuguesa do *Job Satisfaction Survey*®, adaptado por João Malheiro (2009). O instrumento é constituído por um total de 36 itens, sendo que dezanove

dos itens são invertidos, avaliados numa escala de tipo Likert de seis pontos (1 – *Discordo fortemente*, 2 – *Discordo moderadamente*, 3 – *Discordo ligeiramente*, 4 – *Concordo ligeiramente*, 5 – *Concordo moderadamente* e 6 – *Concordo fortemente*). Os 36 itens do inquérito por questionário estão agrupados de forma equitativa em nove subescalas, cada subescala tem 4 itens, - Pagamento, Promoções, Supervisão, Benefícios Sociais, Colaboradores, Condições Operativas, Natureza do Trabalho, Recompensas Contingentes e Comunicação. Os itens relativos a cada subescala não se apresentam de forma sequencial (Spector, 1985). Todas as características, acima mencionadas, permanecem inalteradas aquando da adaptação do instrumento para a população portuguesa (Malheiro, 2009).

Nesta investigação, o questionário foi adaptado à realidade das OES, como tal foram eliminados os itens subescalas Pagamento e Promoção, por não se adequarem à realidade destas organizações, passando o questionário a ser composto por um total de 28 itens, agrupados nas categorias apresentadas na tabela (Tabela 8).

Tabela 8 - Categorias das subescalas e itens para avaliação da satisfação com o trabalho

Categorias	Itens
Supervisão (itens: 1, 8, 15, 23)	O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho. O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo. O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados. Gosto do/a meu/minha supervisor/a.
Benefícios (itens: 2, 9, 16, 22)	Não estou satisfeito/a com os benefícios que recebo. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece. O pacote de benefícios que temos é justo. Há benefícios que não temos e devíamos ter.
Condições operacionais (itens: 4, 11, 18, 24)	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho. Tenho demasiado trabalho burocrático.
Colegas de trabalho (itens: 5, 12, 19, 26)	Gosto das pessoas com quem trabalho. Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho. Gosto dos colaboradores desta CERCÍ. Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.
Natureza do trabalho (itens: 6, 13, 21, 27)	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho. Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho. O meu trabalho é agradável.
Comunicação (itens: 7, 14, 20, 28)	As comunicações dentro desta CERCÍ parecem boas. Os objetivos desta CERCÍ não são claros para mim. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a CERCÍ. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.

O indicador consecução dos objetivos da componente humana foi também analisado através dos planos de atividades e relatórios de atividades e contas indicados acima.

Na tabela 9, apresentam-se as principais fontes de informação que serviram de base à análise documental, usadas para caracterizar as organizações e avaliar os indicadores de desempenho.

Tabela 9 - Fontes de Análise documental do desempenho

Dados Gerais		
Dimensão/Categoria	Tipo de Documento	Indicadores
Histórico das OES	Site e Plano de Atividades	História Organizacional
Recursos Humanos	Plano de Atividades e Relatório de Atividades e Contas	Número de Colaboradores
Resultados Financeiros	Relatório de Atividades e Contas	Indicadores Financeiros
Desempenho		
Dimensão/Categoria	Tipo de Documento	Indicadores
Componente Humana	Questionário	Satisfação dos colaboradores
Componente Humana	Plano de Atividades e Relatório de Atividades e Contas	Consecução dos objetivos
Componente de Sustentabilidade	Relatório de Atividades e Contas	Sucesso no controlo das despesas
Componente de Sustentabilidade	Plano de Atividades e Relatório de Atividades e Contas	Eficácia na atração de recursos
Componente de Análise Quantitativa	Relatório de Atividades e Contas	Receitas superiores a despesas
Componente de Análise Quantitativa	Plano de Atividades e Relatórios de Atividades e Contas	Número de beneficiários aumenta

1.5. Procedimentos de recolha e tratamento de dados

Inicialmente, foram realizados contactos telefónicos a várias instituições com o objetivo de recolher o nome e o contacto do responsável pela instituição. Posteriormente, foi enviado um e-mail personalizado a essas instituições com a apresentação do estudo e do objetivo a atingir. Dessas instituições, apenas, se conseguiu obter autorização para a realização do estudo em 3 CERCIs, integradas na região Norte.

O questionário deste estudo (Anexo B) é constituído por três partes com objetivos distintos e um fim comum. A primeira parte do questionário é composta pela caracterização sociodemográfica dos colaboradores das instituições em estudo de forma a obter-se informações quanto ao nível etário, nível de escolaridade, ligação à organização, antiguidade e atividade na organização. A segunda parte refere-se à cultura organizacional e a terceira parte à satisfação dos colaboradores

O inquérito por questionário foi de observação indireta, uma vez que “o investigador se dirige ao sujeito para obter a informação procurada. Ao responder às perguntas, o sujeito intervém na produção da informação” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 164). Por outro lado, no que diz respeito à administração, essa foi realizada de forma direta, dado que “é o próprio inquirido que o preenche” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 189).

A recolha dos dados teve início em julho de 2016, através da entrega presencial dos inquéritos por questionários nas respetivas instituições que concederam a autorização. A entrega foi realizada através do responsável pela instituição e este, depois de devidamente esclarecido, distribuiu os inquéritos por questionário pelos colaboradores. Além dos inquéritos por questionários, foi entregue uma caixa de cartão com um rasgo no topo, que funcionou como uma ‘urna’ onde os colaboradores depositaram os inquéritos, de forma a manter o anonimato das respostas e aos colaboradores perceberem que o anonimato seria real. Nos questionários constava uma breve explicação do pretendido com o estudo, para que compreendessem com mais detalhe os objetivos do mesmo. Foi definido um prazo para a entrega dos questionários, inicialmente de duas semanas, no entanto, em algumas instituições, este prazo foi prolongado por mais tempo para garantir maior número de respostas. Após a recolha dos questionários, os dados foram tratados em suporte informático, através do software SPSS Statistics version 23 (Statistical Package for the Social Sciences) e do Microsoft Excel.

Capítulo Dois – Análise e Discussão de dados

Neste capítulo apresenta-se análise e discussão dos resultados dos estudos, com base nas opções metodológicas definidas no capítulo anterior. Tendo em conta, o objetivo do estudo, apresenta-se nesta secção a caracterização da cultura organizacional de acordo com as instruções dos autores (Cameron & Quinn, 2011), a caracterização do desempenho com base no modelo de avaliação de desempenho nas OES de Carvalho (2005) e analisa-se a relação entre a cultura e o desempenho.

2.1. Caracterização da Cultura Organizacional

2.1.1. Perfis Culturais das CERCIs

Para analisar a cultura organizacional recorreu-se ao OCAI, instrumento validado, baseado no Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983). De acordo com Cameron & Quinn (2011), as diferentes análises realizadas à cultura organizacional referem que não há um perfil cultural que esteja “mais relacionado” com o desempenho organizacional.

De acordo com os autores do modelo, na interpretação dos dados deve-se ter em conta os seguintes aspetos: 1) o tipo de cultura dominante na organização, o quadrante com maior quantidade de pontos; 2) as discrepâncias entre o tipo atual de cultura e o tipo de cultura ideal, sendo que este ponto não será tratado, pois não faz parte dos objetivos do estudo; 3) a “força” do tipo de cultura, tendo em consideração o número de pontos sobre os outros tipos, por análise comparativa dos outros quadrantes; 4) a congruência dos perfis culturais gerados em diferentes indivíduos na organização; 5) a comparação do perfil da organização com outras organizações; 6) as tendências referidas pelos autores com a utilização do instrumento da cultura.

Na página seguinte, apresentam-se os perfis culturais das CERCIs deste estudo na tabela 10, através de gráfico em formato de radar, conforme proposta dos autores do modelo, com as respetivas pontuações dos quatro tipos de cultura.

Tabela 10 - Perfis Culturais das CE1, CE2 e CE3

CERCIs	CE1	CE2	CE3																																				
Perfil Cultural	<p>Organização CE1</p> <table border="1"><thead><tr><th>Dimensão</th><th>Score</th></tr></thead><tbody><tr><td>Clã</td><td>2,84</td></tr><tr><td>Adocracia</td><td>2,55</td></tr><tr><td>Mercado</td><td>2,47</td></tr><tr><td>Hierarquia</td><td>2,14</td></tr><tr><td>Foco no exterior e diferenciação</td><td>2,14</td></tr></tbody></table>	Dimensão	Score	Clã	2,84	Adocracia	2,55	Mercado	2,47	Hierarquia	2,14	Foco no exterior e diferenciação	2,14	<p>Organização CE2</p> <table border="1"><thead><tr><th>Dimensão</th><th>Score</th></tr></thead><tbody><tr><td>Clã</td><td>3,04</td></tr><tr><td>Adocracia</td><td>2,29</td></tr><tr><td>Mercado</td><td>2,25</td></tr><tr><td>Hierarquia</td><td>2,38</td></tr><tr><td>Foco no exterior e diferenciação</td><td>2,25</td></tr></tbody></table>	Dimensão	Score	Clã	3,04	Adocracia	2,29	Mercado	2,25	Hierarquia	2,38	Foco no exterior e diferenciação	2,25	<p>Organização CE3</p> <table border="1"><thead><tr><th>Dimensão</th><th>Score</th></tr></thead><tbody><tr><td>Clã</td><td>2,96</td></tr><tr><td>Adocracia</td><td>2,18</td></tr><tr><td>Mercado</td><td>2,41</td></tr><tr><td>Hierarquia</td><td>2,45</td></tr><tr><td>Foco no exterior e diferenciação</td><td>2,18</td></tr></tbody></table>	Dimensão	Score	Clã	2,96	Adocracia	2,18	Mercado	2,41	Hierarquia	2,45	Foco no exterior e diferenciação	2,18
	Dimensão	Score																																					
Clã	2,84																																						
Adocracia	2,55																																						
Mercado	2,47																																						
Hierarquia	2,14																																						
Foco no exterior e diferenciação	2,14																																						
Dimensão	Score																																						
Clã	3,04																																						
Adocracia	2,29																																						
Mercado	2,25																																						
Hierarquia	2,38																																						
Foco no exterior e diferenciação	2,25																																						
Dimensão	Score																																						
Clã	2,96																																						
Adocracia	2,18																																						
Mercado	2,41																																						
Hierarquia	2,45																																						
Foco no exterior e diferenciação	2,18																																						
Pontuação dos Quadrantes	<p>Cultura Clã – 2,84</p> <p>Cultura de Adocracia – 2,55</p> <p>Cultura de Mercado – 2,47</p> <p>Cultura de Hierarquia – 2,14</p>	<p>Cultura Clã – 3,04</p> <p>Cultura de Hierarquia – 2,38</p> <p>Cultura de Adocracia – 2,29</p> <p>Cultura de Mercado – 2,25</p>	<p>Cultura Clã – 2,96</p> <p>Cultura de Hierarquia – 2,45</p> <p>Cultura de Mercado – 2,41</p> <p>Cultura de Adocracia – 2,18</p>																																				

Na organização CE1 existe um perfil cultural equilibrado, ou seja, não há um tipo de cultura que predomina sobre outro, uma vez que todos os perfis se encontram no intervalo de 1 ponto, que equivale a 10 pontos na proposta de escala dos autores da mesma. De acordo com Cameron & Quinn (2011) os resultados são considerados equivalentes até 10 pontos de distância entre os tipos de organização, sendo que nesta organização nenhum tipo de cultura tem mais de 10 pontos sobre o outro. O valor mínimo é de 2,14, correspondente à cultura de hierarquia, e o valor máximo é de 2,84, correspondendo à cultura clã, não havendo 1 ponto de diferença entre os tipos de cultura, ainda assim a cultura clã é considerada o principal tipo de cultura organizacional para a CE1.

Os resultados relativos à organização CE2 também indicam que o perfil cultural é equilibrado, tal como na organização CE1. Verifica-se que a cultura clã se destaca dos outros tipos de organização, onde se observa o valor mais alto (3,04) com diferença de 0,79 pontos em relação à cultura de mercado (2,25). Segundo Cameron & Quinn (2011), pode-se referir que nesta organização, não há uma cultura predominante, a cultura clã é considerada o principal tipo de cultura, pois é o quadrante com a maior quantidade de pontos.

O perfil cultural da organização CE3 é também um perfil cultural equilibrado entre os quatro tipos de cultura, isto é, não existe nenhum tipo de cultura organizacional que predomine em relação aos outros tipos de cultura, sendo os resultados considerados equivalentes, contudo pode-se observar que a cultura clã (2,96) é novamente o principal tipo de cultura da organização, sendo o quadrante com maior quantidade de pontos. Pode-se, ainda, verificar que a cultura de adocracia é a cultura com o valor mais baixo de pontos (2,18).

Perante os resultados das 3 CERCIs, pode-se concluir que nenhuma das organizações tem uma cultura forte que predomina dentro da organização, isto é, nenhum dos quatro tipos de cultura sobressai em relação aos outros tipos de cultura, tendo por isso um perfil de cultura equilibrado. Segundo Cameron & Quinn (2011), existem organizações em que podem exigir uma cultura equilibrada, onde a ênfase semelhante é necessária entre os quatro tipos de cultura. Portanto, nenhum tipo de cultura pode ser predominante nessas organizações, tal como acontece nas organizações deste estudo. Isto é, nenhum dos quadrantes da cultura é dominante relativamente aos restantes, nas organizações da população inquirida.

Conclui-se que cultura clã, não sendo a cultura predominante, é o principal tipo de cultura dentro destas organizações, o que significa que os colaboradores entendem que o enfoque é na relação estabelecida entre a organização e os colaboradores, no trabalho em

equipa, bem como no envolvimento dos colaboradores e no compromisso organizacional (Cameron & Quinn, 2011; Quinn, 1991).

No que diz respeito às tendências, segundo Cameron & Quinn (2011), uma das tendências indicadas nos resultados do questionário é que a cultura de adocracia tende, geralmente, a ter a pontuação mais baixa. Os resultados da população inquirida mostram que a cultura de adocracia é o quadrante com a pontuação mais baixa apenas numa das organizações (CE3). Isto é, os dados revelam que a adocracia é o tipo de cultura menos reconhecida pelos colaboradores desta organização, o que demonstra que não é promovida a cultura dos colaboradores darem ênfase, nem consideram muito relevante a adaptabilidade, flexibilidade e criatividade. Uma das razões porque pode acontecer isto, é porque eles não se consideram num ambiente onde haja incerteza, ambiguidade e sobrecarga de informação. Na CE2, a adocracia não sendo a cultura menos pontuada, está muito próxima desse valor. Na CE1 a adocracia é a 2ª cultura mais pontuada, diferenciando-se um pouco das outras instituições.

Além da tendência referida acima, os autores indicam que a média do perfil cultural se tem tornado, nos últimos anos, mais orientado para o quadrante da hierarquia, bem como para o seu oposto, o quadrante da adocracia. Contudo, os dados deste estudo contrariam esta tendência, uma vez que as culturas menos pontuadas em 2 das 3 CERCIs são precisamente a adocracia (CE3) e a hierarquia (CE1). No que diz respeito ao quadrante da adocracia, este perfil cultural apresenta a pontuação mais baixa, portanto nesta organização os colaboradores não dão particular ênfase à individualidade, na assunção de riscos, num ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e inovador. Na organização CE1, a cultura de hierarquia apresenta o valor mais baixo, o que demonstra que nesta organização os colaboradores dão menos importância ao controlo, estabilidade, previsibilidade e eficiência, particularmente, ao nível dos outros tipos de cultura.

2.1.2. Relação entre os tipos de cultura e a organização

Para analisar esta relação foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, uma vez que o objetivo é relacionar os tipos de cultura entre três organizações, isto é, verificar se para cada organização há diferenças na cultura, cujos resultados se apresentam nas tabelas 11 e 12 apresentas nas páginas seguintes. De acordo com Cameron & Quinn (2011), não existindo diferença de 1 ponto entre a pontuação das culturas, significa que não há diferenças e que a organização tem um perfil equilibrado, como é o caso nas 3 instituições deste estudo.

Aplicando o teste estatístico, foram evidenciadas diferenças significativas nas culturas menos pontuadas, isto é, existem diferenças nas organizações no que diz respeito às culturas indicadas como menos presentes nas organizações (cultura de adocracia e de hierarquia). Na organização CE1, a cultura menos evidenciada é a cultura de hierarquia e nas organizações CE2 e CE3 é a cultura de adocracia.

Na organização CE1, a cultura que se diferencia é a cultura de hierarquia. Este resultado demonstra que os colaboradores desta organização reconhecem menos preocupação com a estruturação, formalidades, procedimentos e regras. Pode ficar a dever-se ao facto de a maior parte dos colaboradores (45,6%) terem entre 3 a 10 anos de antiguidade, como se pode observar na tabela 5, isto significa que são colaboradores em fase de aprendizagem dentro da organização, o que leva, ainda, não ter grande conhecimento acerca dos processos de estruturação da mesma. Por outro lado, os colaboradores da CE1 parecem reconhecer mais preocupação com adaptabilidade, flexibilidade e inovação nas tarefas realizadas dentro da organização. Sendo que isto parece acontecer devido ao nível de escolaridade da maioria dos colaboradores ser até ao 12º ano e com o Ensino Superior (57,3%), uma vez que são pessoas com mais qualificações, levando a que sejam pessoas mais criativas e inovadoras.

Na organização CE2, a cultura que se diferencia é a cultura de adocracia. Nesta organização, os colaboradores reconhecem menos preocupação com a mudança, adaptabilidade, flexibilidade e inovação no ambiente de trabalho. Este resultado parece explicar-se pelos anos de antiguidade dos colaboradores dentro da organização, na população inquirida deste estudo apresentam mais de 10 anos de antiguidade (50%), o que significa que estes colaboradores parecem estar mais preocupados com a estabilidade, procedimentos, regras e estruturação no local de trabalho, ou seja, aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos de regras e regulamentos impostos.

Na organização CE3, tal como na organização CE2 a cultura que se diferencia, pela negativa, é a cultura de adocracia (54,35). Os colaboradores desta organização valorizam menos a preocupação com o crescimento, estímulo, diversificação e criatividade das tarefas realizadas, isto é, com a adaptabilidade, flexibilidade e inovação no ambiente de trabalho. Os

colaboradores desta organização valorizam a cultura de hierarquia em segundo lugar, o que significa que estão preocupados com a estruturação/regras/procedimentos, perdendo adaptabilidade, flexibilidade e inovação. Desta forma, não se consegue explicar porque tal acontece, uma vez que a maioria dos colaboradores têm entre 26 e 50 anos (70,3%), a sua antiguidade na organização está entre até 3 anos de antiguidade (43,2%), sendo maior parte dos seus membros com escolaridade até ao 12º ano (44,4%). Talvez o que explique, a sua maior preocupação com a estruturação, regras e procedimentos dentro da organização.

Tabela 11 - Classificações do Teste Kruskal-Wallis

Classificações			
Tipos de Cultura	Organização	N	Postos de Média
Cultura Clã	CE1	69	68,33
	CE2	36	80,17
	CE3	37	68,99
	Total	142	
Cultura de Adocracia	CE1	69	86,38
	CE2	36	60,60
	CE3	37	54,35
	Total	142	
Cultura de Mercado	CE1	69	73,70
	CE2	36	63,21
	CE3	37	75,47
	Total	142	
Cultura de Hierarquia	CE1	69	62,25
	CE2	36	82,03
	CE3	37	78,51
	Total	142	

Tabela 12 - Estatísticas do Teste Kruskal-Wallis

Estatísticas de teste a,b						
			Cultura Clã	Cultura Adocracia	Cultura Mercado	Cultura Hierarquia
Qui-quadrado			2,157	18,227	2,023	6,992
Df			2	2	2	2
Significância Sig.			,340	,000	,364	,030
Sig. Monte Carlo	Sig.		,339 ^c	,000 ^c	,363 ^c	,027 ^c
	99% de Intervalo de Confiança	Limite inferior	,327	,000	,350	,023
		Limite superior	,351	,000	,375	,031
a. Teste Kruskal Wallis						
b. Variável de Agrupamento: organização						
c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com o valor inicial 2000000.						

2.2. Caracterização do Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional das CERCIs foi medido através do Modelo de Análise de Medição do Desempenho nas OES de Carvalho (2005), utilizando as dimensões detalhadas no ponto 1.4.2, mais especificamente a componente humana, a componente de sustentabilidade e a componente de análise quantitativa. Para a análise do desempenho das 3 CERCIs deste estudo, definimos critérios de classificação para avaliar cada uma das componentes e indicadores do modelo, conforme a tabela 13 da página 63. Na classificação desenvolvida enquadram-se 7 indicadores das componentes do Modelo de Análise de Medição do Desempenho nas OES de Carvalho (2005): humana (satisfação das pessoas; consecução dos objetivos), sustentabilidade (sucesso no controlo das despesas; eficácia na atração de recursos) e análise quantitativa (receitas superiores às despesas; número de receitas aumenta; número de beneficiários aumenta), do modelo mencionado no parágrafo anterior. Foram definidos critérios de avaliação para cada um dos 5 níveis – Muito Elevado a Muito Baixo – para cada indicador (tabela 13).

Tabela 13 - Critérios de Avaliação dos Indicadores de Desempenho nas OES

Itens /Desempenho final	Muito elevado	Elevado	Moderado	Baixo	Muito baixo
1. Componente Humana					
1.1. Consecução dos objetivos	cumprir mais de 80% dos objetivos	conseguir cumprir entre 50% e 80% dos objetivos	conseguir cumprir entre 20% e 50% dos objetivos	conseguir cumprir entre 10% e 20% dos objetivos	cumprir menos de 10% dos objetivos
1.2. Satisfação das pessoas	Entre 5 e 6	Entre 4 e 4,9	Entre 3 e 3,9	Entre 2 e 2,9	Entre 1 e 1,9
2. Componente Sustentabilidade					
2.1. Sucesso no controlo das despesas	crescimento de mais de 80%	crescimento entre 50% e 80%	crescimento de 20% e 50%	crescimento entre 10% e 20%	crescimento de menos de 10%
2.2 Eficácia na atração de recursos	crescimento de mais de 80%	crescimento entre 50% e 80%	crescimento de 20% e 50%	crescimento entre 10% e 20%	crescimento de menos de 10%
3. Componente Quantitativa					
3.1. Receitas cobriram as despesas	receitas cobrem mais de 80% das despesas	receitas cobrem entre 50% e 80% das despesas	receitas cobrem entre 20% e 50% das despesas	receitas cobrem entre 10% e 20% das despesas	receitas cobrem menos de 10% das despesas
3.2. Crescimento das Receitas	crescimento de mais de 80%	crescimento entre 50% e 80%	crescimento entre 20% e 50%	crescimento entre 10% e 20%	crescimento de menos de 10%
3.3. Nº de Beneficiários Aumenta	crescimento de mais de 80%	crescimento entre 50% e 80%	crescimento entre 20% e 50%	crescimento entre 10% e 20%	crescimento de menos de 10%

Nota: no indicador do sucesso no controlo das despesas deve-se realizar uma leitura inversa da tabela.

2.2.1. Componente Humana do Desempenho

Para medir o desempenho na componente humana foram utilizados os indicadores: satisfação das pessoas (Spector, 1994) e consecução dos objetivos (Carvalho, 2005).

Para avaliar o indicador consecução de objetivos foram utilizados os planos de atividades e relatórios de atividades e contas de cada organização referentes a 2013, 2014 e 2015, tendo em conta os critérios da tabela 13. Para cada organização, observou-se os objetivos definidos pela organização nos planos de atividades e verificou-se o cumprimento/incumprimento dos mesmos nos relatórios de atividades e contas. Desta análise, conclui-se que: na CE1 os objetivos definidos nos planos de atividades foram todos concretizados com sucesso (100%); na organização CE2 os objetivos foram, na maioria alcançados (80%); e na organização CE3 tal como na CE2 os objetivos foram, na maioria, alcançados (80%).

Relativamente ao indicador, satisfação das pessoas, os resultados permitem observar que a maioria dos itens apresentam valores médios numa escala que varia de 1 a 6. A classificação do total dos pontos médios por subescala da satisfação no trabalho é constituída por três níveis: 1) menor ou igual a 3 pontos médios por subescala, que significa insatisfação; 2) entre 3 e 4 pontos médios por subescala, que representa ambivalência; 3) maior ou igual a 4 pontos médios por subescala, que representa satisfação (Spector, 1994). Os resultados do indicador satisfação no trabalho encontram-se na página seguinte na tabela 14.

Tabela 14 - Média das respostas a todos itens da escala da satisfação por organização e avaliação

Dimensões/Organização	CE1	CE2	CE3	Total
Supervisão	5	4,9	5,3	5
	<i>Elevado</i>	<i>Elevado</i>	<i>Mt. Elevado</i>	<i>Elevado</i>
Benefícios	3,4	3,5	2,5	3,2
	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Baixo</i>	<i>Moderado</i>
Recompensas	3,9	3,9	3,5	3,8
	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>
Condições Operacionais	3,8	3,6	3,5	3,7
	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>
Colegas de Trabalho	4,3	4,4	4,5	4,4
	<i>Elevado</i>	<i>Elevado</i>	<i>Elevado</i>	<i>Elevado</i>
Natureza do Trabalho	5,2	5,3	5,2	5,2
	<i>Mt. Elevado</i>	<i>Mt. Elevado</i>	<i>Mt. Elevado</i>	<i>Mt. Elevado</i>
Comunicação	3,8	4,2	3,1	3,7
	<i>Moderado</i>	<i>Elevado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>
Score Total dos 28 itens	29,4	29,8	27,6	29
Média Total de Satisfação	4,2	4,3	3,9	4,1
	<i>Elevado</i>	<i>Elevado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Elevado</i>

Robbins (2002, p.74) define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza”. O resultado da média total da satisfação é de 4,1 pontos, que representa um nível de satisfação elevada, isto significa que os colaboradores das organizações que participaram no estudo estão satisfeitos no local de trabalho, de acordo com as instruções de interpretação do autor da escala (Spector,1994).

Após a análise da tabela 14, verifica-se que os itens da subescala “natureza de trabalho”, com 5,2 pontos e “supervisão” com 5 pontos são os que apresentam as médias mais altas da subescala. O que significa que os colaboradores de todas as organizações demonstram satisfação elevada com a natureza do trabalho que desenvolvem dentro das organizações assim como com o seu supervisor no local de trabalho. Locke (1976) refere que a satisfação no trabalho é um estado emocional agradável ou positivo que resulta do prazer inerente às atividades profissionais do colaborador. Por outro lado, a supervisão é vista como um dos fatores que mais influência tem sobre a satisfação (Neves, 2013). De acordo com Davis e Newstrom (1992), a satisfação anda lado a lado com a liderança, visto que os supervisores são considerados líderes formais que ocupam posições claras numa organização. Na tabela 14, também se pode verificar que o item “colegas de trabalho” regista 4,4 pontos, o que significa que os colaboradores de todas as organizações demonstram satisfação pela relação com os seus colegas de trabalho. Assim, conclui-se que a relação

com os colegas é um dos fatores determinantes da satisfação do colaborador no local de trabalho, tal como refere Coda (1996).

No total das 3 CERCIs, apenas um item tem valor abaixo da média de satisfação, sendo esse a satisfação relacionada com os benefícios. O item “benefícios” é onde se regista o valor mais baixo para a organização CE3 (2,5), o que significa que os colaboradores da CE3 estão insatisfeitos com os benefícios. Segundo Junior, Santos, Ferreira, Oliveira, Souza e Menezes (2013), os benefícios dão um grande suporte para que os colaboradores consigam melhorar ou adquirir a satisfação no trabalho. Nestas organizações, os benefícios dados parecem não ser representativos para levar à satisfação total dos colaboradores em relação aos mesmos.

De acordo com Cunha, Rego & Cabral-Cardoso (2006), as características demográficas podem influenciar a satisfação no trabalho. Assim sendo, neste estudo tornou-se relevante analisar as possíveis correlações existentes entre as características demográficas (idade, escolaridade, ligação à organização, antiguidade e atividade na organização) e as dimensões da satisfação no trabalho. Na tabela 15, da página seguinte, estão assinaladas as correlações estatisticamente significativas.

Tabela 15 - Correlações de Pearson

Itens		Idade	Nível de Escolaridade	Antiguidade na CERCI	Atividade na CERCI
supervisão	Correlação de Pearson	-,155	,162	-,293**	. ^c
	Sig. (bilateral)	,071	,063	,001	.
	N	137	133	134	136
benefícios	Correlação de Pearson	-,083	,202*	-,051	. ^c
	Sig. (bilateral)	,341	,020	,559	.
	N	135	132	132	134
recompensas	Correlação de Pearson	-,164	,199*	-,064	. ^c
	Sig. (bilateral)	,056	,022	,461	.
	N	136	132	133	135
condições operacionais	Correlação de Pearson	-,099	,211*	-,074	. ^c
	Sig. (bilateral)	,247	,014	,397	.
	N	138	134	135	137
colegas de trabalho	Correlação de Pearson	-,098	,302**	-,081	. ^c
	Sig. (bilateral)	,253	,000	,353	.
	N	137	133	134	136
natureza do trabalho	Correlação de Pearson	-,199*	,103	-,092	. ^c
	Sig. (bilateral)	,019	,234	,287	.
	N	138	134	135	137
comunicações	Correlação de Pearson	-,123	,034	-,017	. ^c
	Sig. (bilateral)	,161	,700	,845	.
	N	132	128	130	131

Analisando a tabela 15 é possível verificar que existe uma correlação negativa fraca entre a idade e a satisfação com natureza de trabalho, ou seja, os colaboradores mais velhos estão menos satisfeitos com a natureza do trabalho e/ou os colaboradores mais novos estão mais satisfeitos com a natureza do trabalho. Este resultado poderá dever-se ao facto de estes colaboradores estarem a trabalhar com pessoas com deficiência intelectual e/ou mental, problemas estes que tendem a ser irreversíveis. O trabalho destas organizações poderá melhorar gradualmente a qualidade de vida dos beneficiários, mas efetivamente não consegue eliminar os problemas. Assim, os trabalhadores mais velhos poderão estar

desanimados com os resultados do seu trabalho, demonstrando nestes resultados baixa satisfação com a natureza do seu trabalho. Tais resultados não corroboram as afirmações citadas por Clark, Oswald & Warr (1996) de que existe uma relação positiva entre a idade e a satisfação, ou seja, quanto maior a idade do colaborador, maior a sua satisfação no trabalho. Estes resultados remetem para uma contribuição para a literatura introduzindo o setor de trabalho, como uma variável mediadora da satisfação.

Verifica-se, também, a existência de uma correlação negativa e fraca entre antiguidade e a satisfação com a supervisão. Isto é, os colaboradores que estão há mais anos na organização, em geral, sentem-se insatisfeitos com a supervisão e vice-versa. Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2007, p.190) referem que “as características da supervisão têm sido consideradas como outro determinante da satisfação. Atributos relevantes parecem ser a orientação do supervisor para as pessoas/relacionamento (...)”.

Também se observa uma correlação positiva fraca entre o nível de escolaridade e a satisfação com os benefícios. Os colaboradores com o maior nível escolaridade estão mais satisfeitos com os benefícios que usufruem naquela CERCI específica do que os colaboradores com o menor nível de escolaridade e vice-versa. Segundo Locke (1976) os benefícios não têm uma forte influência na satisfação no trabalho para grande parte dos colaboradores, contrariando um pouco os resultados obtidos neste estudo.

Na população inquirida, o nível de escolaridade tem correlação é positiva, ainda que fraca, com a satisfação com as recompensas. Significa que, quanto maior for o nível de escolaridade dos sujeitos, maior é a satisfação com as recompensas oferecidas e vice-versa. Isto é, os colaboradores que possuem a maior nível de escolaridade estão mais satisfeitos com as recompensas oferecidas e/ou os colaboradores com menor nível de escolaridade estão menos satisfeitos com as recompensas oferecidas naquela CERCI específica. Segundo Camara, Guerra & Rodrigues (2007) e Cunha *et al.* (2006) à medida que se ascende na hierarquia, o sistema de recompensas deve ser mais atrativo ou o grau de responsabilidade e autonomia deve ser mais elevado. Com o nível de escolaridade parece acontecer o mesmo, à medida que aumenta o nível de escolaridade, o sistema de recompensas será mais atrativo de acordo com o desempenho do sujeito no trabalho.

O nível de escolaridade está também correlacionado de forma positiva e fraca com a satisfação com as condições operacionais: quanto maior for o nível de escolaridade dos colaboradores, maior é a satisfação com as condições operacionais e vice-versa. Estes resultados corroboram o estudo realizado por Bilgiç (1998) que nos diz que as pessoas com habilitações literárias mais elevadas estão mais satisfeitas com o seu trabalho preocupando-se mais com a qualidade do seu desempenho na sua função.

Observou-se, também, a existência de relação entre o nível de escolaridade e a satisfação com os colegas de trabalho, a correlação é positiva fraca entre as duas variáveis e variam no mesmo sentido. Francés (1984) afirma que a satisfação está relacionada com as boas relações interpessoais no local de trabalho. Quanto maior é o nível de escolaridade, maior é a satisfação com os colegas de trabalho e vice-versa. Significa que os colaboradores com maior nível de escolaridade estão satisfeitos com os colegas de trabalho e/ou os colaboradores com menor nível de escolaridade estão insatisfeitos com os colegas de trabalho. Segundo McCormick (2000), os sujeitos com maior nível de escolaridade revelam maior satisfação em relação ao seu trabalho atual e em relação aos seus colegas.

A satisfação geral das pessoas nas organizações foram, respetivamente: CE1 (4,2) Elevado, CE2 (4,3) Elevado e CE3 (3,9) Moderado.

Neste sentido, na componente humana, a CE1 apresenta um nível muito elevado de desempenho e a CE2 e CE3 um nível elevado de desempenho.

2.2.2. Componente de Sustentabilidade do Desempenho

Na análise da componente de Sustentabilidade, entre os anos 2013 e 2015, e sempre comparativamente ao ano anterior, foram utilizados dois indicadores de avaliação (sucesso no controlo das despesas e eficácia na atração de recursos) de acordo com o Modelo de Análise de Medição do Desempenho nas OES de Carvalho (2005) como referido anteriormente. O indicador sucesso no controlo das despesas foi analisado através dos gastos com o pessoal, dos outros gastos e perdas e dos fornecimentos e serviços externos (FSE), conforme os valores indicados na demonstração de resultados apresentados nos relatórios de atividades e contas de cada organização. Já o indicador eficácia na atração de recursos foi analisado através das vendas e prestação de serviços, dos subsídios, doações e legados à exploração e dos outros rendimentos e ganhos consoante os valores apresentados na demonstração de resultados expostos nos relatórios de atividades e contas de cada organização. Os resultados desta análise estão apresentados nas tabelas 16 e 17.

Tabela 16 - Resultados da Componente Sustentabilidade

Organização	CE1		
	Δ 2013/2012	Δ 2014/2013	Δ 2015/2014
Medidas de avaliação de desempenho			
2. Questões de Sustentabilidade			
2.1. Sucesso no controlo das despesas			
2.1.1. Gastos com pessoal	Δ 1,81 %	Δ 4,21%	Δ 10,86%
2.1.2. Outros gastos e perdas	Δ 43,08%	Δ -12,36%	Δ 8,28%
2.1.3. FSE	Δ 0,77%	Δ -4,65%	Δ 0,44%
Global do controlo das despesas	Δ 3,04%	Δ 1,06%	Δ 8,18%
2.2. Eficácia na atração de recursos			
2.2.1. Vendas e prestação de serviços	Δ 1,44%	Δ 5,53%	Δ 9,17%
2.2.2. Subsídios, doações e legados à exploração	Δ 3,94%	Δ 3,68%	Δ 6,26%
2.2.3. Outros rendimentos e ganhos	Δ -20,31%	Δ -11,54%	Δ 25,43%
Global da eficácia na atração de recursos	Δ 1,80%	Δ 2,87%	Δ 7,53%
Organização	CE2		
	Δ 2013/2012	Δ 2014/2013	Δ 2015/2014
Medidas de avaliação de desempenho			
2. Questões de Sustentabilidade			
2.1. Sucesso no controlo das despesas			
2.1.1. Gastos com pessoal	Δ 29,93%	Δ 14,98%	Δ 2,98%
2.1.2. Outros gastos e perdas	Δ 92,66%	Δ -61,71%	Δ -66,48%
2.1.3. FSE	Δ -10,06%	Δ 23,31%	Δ -16,93%
Global do controlo das despesas	Δ 18,46%	Δ 15,72%	Δ -2,22%
2.2. Eficácia na atração de recursos			
2.2.1. Vendas e prestação de serviços	Δ -2,94%	Δ 15,59%	Δ 25,29%
2.2.2. Subsídios, doações e legados à exploração	Δ 10,96%	Δ 37,50%	Δ -0,79%
2.2.3. Outros rendimentos e ganhos	Δ -25,77%	Δ 140,08%	Δ -36,56%
Global da atração de recursos	Δ 6,50%	Δ 37,97%	Δ 0,29%

Tabela 17 - Resultados da Componente Sustentabilidade (continuação)

Organização	CE3		
	Δ 2013/2012	Δ 2014/2013	Δ 2015/2014
Medidas de avaliação de desempenho			
2. Questões de Sustentabilidade			
2.1. Sucesso no controlo das despesas			
2.1.1. Gastos com pessoal	Δ 6,36%	Δ 30,72%	Δ 13,37%
2.1.2. Outros gastos e perdas	Δ 68,78%	Δ -11,13%	Δ 11,22%
2.1.3. FSE	Δ 34,55%	Δ 10,14%	Δ -4,09%
Global do controlo das despesas	Δ 16,24%	Δ 22,07%	Δ 8,40%
2.2. Eficácia na atração de recursos			
2.2.1. Vendas e prestação de serviços	Δ 31,76%	Δ 13,76%	Δ 7,12%
2.2.2. Subsídios, doações e legados à exploração	Δ 19,02%	Δ 28,48%	Δ 7,76%
2.2.3. Outros rendimentos e ganhos	Δ -12,76%	Δ -29,84%	Δ 47,83%
Global da atração de recursos	Δ 14,95%	Δ 19,84%	Δ 10,59%

Na organização CE1 os dados revelaram que no ano 2013, houve uma diminuição de 3,04% no sucesso do controlo das despesas face a 2012, pois todos gastos e perdas analisados aumentaram face ao ano anterior, com maior relevância nos outros gastos e perdas que aumentaram significativamente 43,08% face ao ano anterior. Em 2014, verificou-se que o sucesso no controlo das despesas diminuiu ligeiramente face a 2013, com uma variação de 1,06%, devido aos gastos com fornecimentos e serviços externos (FSE) e aos outros gastos e perdas terem diminuído, em 4,65% e 12,36% face a 2012. No ano 2015, houve uma diminuição no sucesso do controlo das despesas de 8,18% face a 2014, essencialmente pelo aumento dos gastos com o pessoal em 10,86% e pelo aumento dos outros gastos e perdas em 8,28% face ao ano anterior. No que diz respeito à eficácia na atração de recursos da organização, verificou-se que em 2013 e 2014, houve um ligeiro aumento da atração de recursos de 1,80% e 2,87% face aos anos anteriores, pois as vendas e prestações de serviços e os subsídios, doações e legados à exploração aumentaram, contudo, os outros rendimentos e ganhos diminuíram face a 2012 e 2013. Em 2015, existiu um aumento de 7,53% face a 2014, pois todos os ganhos e rendimentos aumentaram, sendo que as vendas e prestações de serviços aumentaram em 9,17%, os subsídios, doações e legados à exploração em 6,26% e outros rendimentos e ganhos em 25,43% face ao ano anterior. Face a estes resultados, entre 2012 e 2015, o sucesso no controlo das despesas diminuiu 12,66% e a eficácia na atração de recursos aumentou 12,61%. Perante estes dois indicadores, o nível desempenho nesta dimensão é moderado.

Na organização CE2, os resultados da análise de sustentabilidade demonstraram que, no ano 2013, houve uma diminuição do sucesso no controlo das despesas de 18,46% face a 2012, pois os gastos com o pessoal (devido ao aumento do nº de colaboradores) e os outros gastos e perdas tiveram um aumento significativo face ao ano anterior de 29,93% e de

92,66%, respetivamente. Em 2014, o sucesso do controlo das despesas continuou a ser significativo (aumento de 15,72%) face a 2013, contudo os outros gastos e perdas obtiveram uma diminuição muito significativa de 61,71% face ao ano anterior. No ano de 2015, a organização teve um ligeiro aumento do sucesso no controlo das despesas de 2,22% face a 2014, notado pela diminuição dos gastos com os fornecimentos e serviços externos de 16,93% e pela diminuição dos outros gastos e perdas de 66,48% face ao ano anterior. No que diz respeito à eficácia na atração de recursos, a organização, em 2014, teve apenas um aumento de 6,50% face ao ano de 2013, pois os subsídios, doações e legados à exploração aumentaram 10,96% face a 2012, mas as vendas e prestações de serviços e os outros rendimentos e ganhos diminuíram, com uma variação negativa de 2,94% e de 25,77% face ao ano anterior. Já em 2014, verificou-se o contrário, pois todos os ganhos e rendimentos analisados aumentaram face a 2013, com maior relevância nos outros rendimentos e ganhos que aumentaram muito (140,08%) face ao ano anterior. Em 2015, a atração de recursos teve apenas um ligeiro aumento de 0,29% face a 2014, causado pela diminuição dos subsídios, doações e legados à exploração de 0,79% e pela diminuição significativa dos outros rendimentos e ganhos de 36,56%, apenas as vendas e a prestação de serviços aumentaram 25,29% face ao ano anterior. Nesta dimensão, a organização CE2, relativamente ao sucesso no controlo das despesas diminuiu 34,03% e a eficácia na atração de recursos aumentou 47,36%, face a estes resultados apresenta um nível de desempenho moderado.

Relativamente à organização CE3, os resultados revelaram que no ano de 2013, houve uma diminuição no sucesso do controlo das despesas de 16,24% face a 2012, pois todos os gastos analisados aumentaram, com maior importância no aumento muito significativo dos gastos com os fornecimentos e serviços externos de 34,55%, devido ao aumento do número de utentes na organização, que apesar de ser um aspeto positivo para a organização acarreta algumas consequências. É também importante referir o aumento muito significativo dos outros gastos e perdas de 68,78% face a 2012, devido à anulação de parte da provisão criada em 2012, para a verba a receber do POPH tip. 6.2. Em 2014, houve uma diminuição significativa no sucesso do controlo das despesas de 22,07% face a 2013, justificada pelo aumento muito significativo dos gastos com o pessoal de 30,72%, devido à contratação de novos colaboradores para a organização, mas também pela diminuição de 11,13% dos outros gastos e perdas face a 2013. No ano de 2015, houve uma diminuição de 8,40% face a 2014, causada pela diminuição de 4,09% nos gastos com os fornecimentos e serviços externos e pelo aumento significativo dos gastos com o pessoal e dos outros gastos e perdas face ao ano anterior. No indicador eficácia na atração de recursos, a organização, em 2013 e 2014, apresenta resultados que demonstram que houve um aumento significativo na atração de recursos (14,95% e 19,84%) face a 2012 e 2013, pois houve um aumento das vendas e prestação de serviços e dos subsídios, doações e legados à exploração, apesar dos

outros rendimentos e ganhos terem diminuído face a 2012 e 2013. No ano de 2015, a eficácia na atração de recursos obteve um aumento de 10,59% face a 2014, pois todos os ganhos e rendimentos aumentaram, com maior relevância no aumento dos outros rendimentos e ganhos com um aumento muito significativo de 47,83% face a 2014. Na análise de sustentabilidade, entre 2012 e 2015, o sucesso no controlo das despesas diminui 53,81% e a eficácia na atração de recursos aumentou 52,36%, tendo em contas estes resultados o nível de desempenho é baixo.

2.2.3. Componente de Análise Quantitativa do Desempenho

Na análise da componente de Sustentabilidade, entre os anos 2013 e 2015, e sempre comparativamente ao ano anterior, foram utilizados 3 indicadores de avaliação (receitas cobriram as despesas, crescimento das receitas e nº de beneficiários aumenta) indicados no Modelo de Análise de Medição do Desempenho nas OES de Carvalho (2005) como referido anteriormente. Estes indicadores foram analisados através dos valores apresentados nas demonstrações de resultados expostas nos relatórios de atividades e contas de cada organização.

Os resultados obtidos da análise quantitativa estão apresentados na tabela 18.

Tabela 18 - Resultados da Análise Quantitativa

Organização Medidas de avaliação de desempenho	CE1		
	Δ 2013/2012	Δ 2014/2013	Δ 2015/2014
3. Questões de Análise Quantitativa			
3.1. Receitas cobriram as despesas	✓	✓	✓
3.2. Crescimento das receitas	Δ 1,78%	Δ 2,88%	Δ 7,56%
3.3. Nº de beneficiários aumenta	Δ 7,43%	Δ 14,99%	Δ 2,01%
Organização Medidas de avaliação de desempenho	CE2		
	Δ 2013/2012	Δ 2014/2013	Δ 2015/2014
3. Questões de Análise Quantitativa			
3.1. Receitas cobriram as despesas	✗	✓	✓
3.2. Crescimento das receitas	Δ 19,45%	Δ 20,58%	Δ 0,28%
3.3. Nº de beneficiários aumenta	Δ 2,61%	Δ 80,57%	Δ -1,23%
Organização Medidas de avaliação de desempenho	CE3		
	Δ 2013/2012	Δ 2014/2013	Δ 2015/2014
3. Questões de Análise Quantitativa			
3.1. Receitas cobriram as despesas	✗	✗	✗
3.2. Crescimento das receitas	Δ 14,95%	Δ 23,89%	Δ 9,73%
3.3. Nº de beneficiários aumenta	Δ 29,73%	Δ 2,78%	Δ 2,70%

Os resultados da análise quantitativa, na organização CE1, no ano de 2013, demonstraram que as receitas cobriram as despesas, havendo um crescimento das receitas em 1,78% face a 2012 e um aumento de 7,43% no número de beneficiários, devido à elevada taxa de participação dos beneficiários nas atividades de apoio psicopedagógico. Em 2014, as receitas também cobriram as despesas, existindo um aumento das receitas de 2,88% face a 2013, devido ao financiamento de cerca de 54% da Segurança Social e de 27% do POPH acrescido das partições dos clientes, do Instituto de Turismo de Portugal, do financiamento do Programa Escolhas e de receitas geradas pela organização através de angariação de fundos e pedidos de apoio material e financeiro. Existiu ainda, um aumento significativo dos beneficiários de 14,99% face ao anterior. Relativamente a 2015, verificou-se que as receitas cobriram as despesas, houve um crescimento significativo das receitas em 7,56% e o número de beneficiários aumentou em 2,01%, face a 2014. A organização CE1, no geral, encontra-se com um nível de desempenho elevado nesta dimensão, visto que entre 2012 e 2015 as receitas cobriram as despesas todos os anos, as receitas aumentaram 12,62% e o número de beneficiários aumentou 26,01%.

Relativamente à organização CE2, em 2013 as receitas não cobriram as despesas, pois o resultado líquido da organização apresentou um valor negativo como se pode verificar no relatório de atividades e contas de 2013, contudo houve um aumento das receitas de 19,45% e um aumento do número de beneficiários de 2,61% face ao ano anterior. No entanto, em 2014, as receitas cobriram as despesas, houve um crescimento das receitas de 20,58% face a 2013 e um aumento acentuado do número de beneficiários de 80,57% face ao ano anterior. Já em 2015, as receitas voltaram a cobrir as despesas, contudo só houve um aumento de 0,28% das receitas e uma diminuição no número de beneficiários de 1,23% face a 2014. Entre 2012 e 2015, as receitas nos vários anos nem sempre cobriram as despesas, de notar que as receitas aumentaram 44,44% e o número de beneficiários aumentou 83,01%, face a estes resultados o nível de desempenho na análise quantitativa é elevado.

Na organização CE3, verifica-se uma oscilação de ano para ano em relação às receitas cobrirem as despesas, contudo em todos os anos, o valor do resultado líquido é negativo, o que significa que as receitas não cobriram as despesas. Em 2013, mesmo que não tenham conseguido verificar a inversão dos resultados líquidos negativos, conseguiram que o EBITDA (Resultados Antes de Juros, Impostos, Depreciações e Amortizações) voltasse a apresentar um valor positivo, devido ao aumento do crescimento das receitas em 14,95% face a 2012 e ao aumento de 29,73% do número de beneficiários. Em 2014, apesar das receitas não cobrirem as despesas, a organização conseguiu obter um resultado líquido significativamente melhor do que o esperado através do orçamento para 2014 e do obtido em 2013, tendo sido, ainda negativo, mas inferior do que os registados nos anos anteriores, resultante de um crescimento das receitas em 23,89% face ao ano anterior e um aumento de

2,78% do número de beneficiários. O ano de 2015 apresentou resultados semelhantes a 2014, pois as receitas não cobriram as despesas, tendo um resultado líquido negativo inferior ao ano anterior, resultante de um crescimento das receitas apenas de 9,73% face 2014 e um aumento de 2,70% do número de beneficiários. Através deste registo observou-se um grande esforço despendido pela organização com o objetivo de incentivar o crescimento, tendo sempre em atenção a sua sustentabilidade. Na análise quantitativa, entre 2012 e 2015, as receitas não cobriram as despesas em todos os anos, as receitas aumentaram 56,27% e o número de beneficiários aumentou 36,94%, tendo em conta estes resultados, o nível de desempenho é moderado. Para uma análise completa do desempenho das organizações do estudo entre 2012 e 2015 apresenta-se as tabelas na página seguinte (tabelas 19 e 20).

Tabela 19 - Medidas de avaliação do desempenho das CERCIs

Organização		CE1				
Medidas de avaliação de desempenho		Δ 2013/2012	Δ 2014/2013	Δ 2015/2014	D.F.	D.G
1. Questões da Componente humana					Muito elevado	Elevado
1.1. Satisfação das Pessoas		4,2				
1.2. Consecução dos Objetivos		100%				
2. Questões de Sustentabilidade					Moderado	
2.1. Sucesso no controlo das despesas						
2.1.1. Gastos com pessoal		Δ 1,81 %	Δ 4,21%	Δ 10,86%		
2.1.2. Outros gastos e perdas		Δ 43,08%	Δ -12,36%	Δ 8,28%		
2.1.3. FSE		Δ 0,77%	Δ -4,65%	Δ 0,44%		
Global do controlo das despesas		Δ 3,04%	Δ 1,06%	Δ 8,18%		
2.2. Eficácia na atração de recursos						
2.2.1. Vendas e prestação de serviços		Δ 1,44%	Δ 5,53%	Δ 9,17%		
2.2.2. Subsídios, doações e legados à exploração		Δ 3,94%	Δ 3,68%	Δ 6,26%		
2.2.3. Outros rendimentos e ganhos		Δ -20,31%	Δ -11,54%	Δ 25,43%		
Global da eficácia na atração de recursos		Δ 1,80%	Δ 2,87%	Δ 7,53%		
3. Questões de Análise Quantitativa					Elevado	
3.1. Receitas cobriram as despesas		✓	✓	✓		
3.2. Crescimento das receitas		Δ 1,78%	Δ 2,88%	Δ 7,56%		
3.3. Nº de beneficiários aumenta		Δ 7,43%	Δ 14,99%	Δ 2,01%		
Organização		CE2				
Medidas de avaliação de desempenho		Δ 2013/2012	Δ 2014/2013	Δ 2015/2014	D.F.	D.G
1. Questões da Componente humana					Elevado	Elevado
1.1. Satisfação das Pessoas		4,3				
1.2. Consecução dos Objetivos		80%				
2. Questões de Sustentabilidade					Moderado	
2.1. Sucesso no controlo das despesas						
2.1.1. Gastos com pessoal		Δ 29,93%	Δ 14,98%	Δ 2,98%		
2.1.2. Outros gastos e perdas		Δ 92,66%	Δ -61,71%	Δ - 66,48%		
2.1.3. FSE		Δ -10,06%	Δ 23,31%	Δ -1 6,93%		
Global do controlo das despesas		Δ 18,46%	Δ 15,72%	Δ -2,22%		
2.2. Eficácia na atração de recursos						
2.2.1. Vendas e prestação de serviços		Δ -2,94%	Δ 15,59%	Δ 25,29%		
2.2.2. Subsídios, doações e legados à exploração		Δ 10,96%	Δ 37,50%	Δ - 0,79%		
2.2.3. Outros rendimentos e ganhos		Δ -25,77%	Δ 140,08%	Δ -36,56%		
Global da atração de recursos		Δ 6,50%	Δ 37,97%	Δ 0,29%		
3. Questões de Análise Quantitativa					Elevado	
3.1. Receitas cobriram as despesas		✗	✓	✓		
3.2. Crescimento das receitas		Δ 19,45%	Δ 20,58%	Δ 0,28%		
3.3. Nº de beneficiários aumenta		Δ 2,61%	Δ 80,57%	Δ -1,23%		

Tabela 20 - Medidas de avaliação do desempenho das CERCIs (continuação)

Organização		CE3			D.F.	D.G
Medidas de avaliação de desempenho		Δ 2013/2012	Δ 2014/2013	Δ 2015/2014		
1. Questões da Componente humana					Elevado	Moderado
1.1. Satisfação das Pessoas		3,9				
1.2. Consecução dos Objetivos		80%				
2. Questões de Sustentabilidade					Baixo	
2.1. Sucesso no controlo das despesas						
2.1.1. Gastos com pessoal		Δ 6,36%	Δ 30,72%	Δ 13,37%		
2.1.2. Outros gastos e perdas		Δ 68,78%	Δ -11,13%	Δ 11,22%		
2.1.3. FSE		Δ 34,55%	Δ 10,14%	Δ -4,09%		
Global do controlo das despesas		Δ 16,24%	Δ 22,07%	Δ 8,40%		
2.2. Eficácia na atração de recursos						
2.2.1. Vendas e prestação de serviços		Δ 31,76%	Δ 13,76%	Δ 7,12%		
2.2.2. Subsídios, doações e legados à exploração		Δ 19,02%	Δ 28,48%	Δ 7,76%		
2.2.3. Outros rendimentos e ganhos		Δ -12,76%	Δ -29,84%	Δ 47,83%		
Global da atração de recursos		Δ 14,95%	Δ 19,84%	Δ 10,59%		
3. Questões de Análise Quantitativa						
3.1. Receitas cobriram as despesas		✕	✕	✕		
3.2. Crescimento das receitas		Δ 14,95%	Δ 23,89%	Δ 9,73%		
3.3. Nº de beneficiários aumenta		Δ 29,73%	Δ 2,78%	Δ 2,70%		
Legenda:						
Δ - variação face ao anterior						
✓ - as receitas cobriram as despesas						
✕ - as receitas não cobriram as despesas						
D. F. - Desempenho Final						
D. G. – Desempenho Global						
Escala de avaliação desempenho: - muito elevado/elevado/moderado/ baixo/muito, baixo						

2.3. Relação entre a Cultura e Desempenho nas CERCIs

Os resultados apresentados na tabela 21 da página seguinte apresentam um resumo dos resultados da cultura e do desempenho.

De acordo com Cameron e Quinn (2011) as organizações deste estudo pertencem ao mesmo setor de atividade, apresentam perfis de cultura equilibrados, mas desempenhos distintos. A CE1 tem um perfil cultural equilibrado, com ligeira predominância da cultura clã, com menor propensão para a cultura de hierarquia e tem um nível de desempenho elevado. A CE2 tem um perfil cultural equilibrado, com a cultura clã como principal tipo de cultura da organização tal como na CE1, contudo com menor propensão para a cultura de mercado e de adocracia, visto que as duas têm valores muito semelhantes e têm também um nível de desempenho elevado. A CE3, tal como a CE1 e CE2, apresenta um perfil equilibrado, com a cultura clã como principal tipo de cultura e com menor propensão para a cultura de adocracia, mas com um nível de desempenho moderado.

Assim sendo, pode-se observar que a cultura clã é a cultura que melhor representa o perfil cultural das CERCIs, pois estas organizações apresentam características como o desenvolvimento das pessoas, a valorização da participação nas tomadas de decisões e um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências pessoais bem como profissionais. Neste tipo de cultura, os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitação da interação, da confiança e da lealdade dos seus colaboradores (Cameron & Quinn, 2006). Portanto, estas características parecem favorecer o aparecimento e o desenvolvimento de desempenhos que são maioritariamente considerados elevados. O facto destas organizações apresentarem um perfil de cultura equilibrado, mas com predominância no tipo de cultura clã, favorece-as, no sentido em que apresentam bons desempenhos, que podem ser causados pela forte cultura corporativa baseada nas suas competências marcantes, pelo relacionamento entre o indivíduo e a organização, pelo relacionamento entre os membros da organização e o modo do processo de aculturação, ou seja, estas organizações apresentam uma estrutura normativa “rica” caracterizada pela ampla faixa de comportamentos, onde os superiores são mentores, modelos e agentes de socialização que estruturam o relacionamento entre todos e onde os membros da organização se orgulham na participação e salientam a iniciativa coletiva em vez de individual (Kerr & Slocum, 1987).

Tabela 21 - Perfis Culturais e Desempenho das CERCIs

Perfis Culturais			
	CE1	CE2	CE3
Tipos de Cultura	Clã – 2,84 Adocracia – 2,55 Mercado – 2,47 Hierarquia – 2,14	Clã – 3,04 Hierarquia – 2,38 Adocracia – 2,29 Mercado – 2,25	Clã – 2,96 Hierarquia – 2,45 Mercado – 2,41 Adocracia – 2,18
Amplitude de diferença entre a cultura mais elevada e a menos elevada	0,70	0,79	0,78
Cultura das CERCIs	Perfil Equilibrado	Perfil Equilibrado	Perfil Equilibrado
Diferenças estatisticamente significativas	Hierarquia estatisticamente mais baixa	Adocracia estatisticamente mais baixa	Adocracia estatisticamente mais baixa
Desempenho Final			
	CE1	CE2	CE3
Componente Humana	Muito elevado	Elevado	Elevado
Componente de Sustentabilidade	Moderado	Moderado	Baixo
Componente de Análise Quantitativa	Elevado	Elevado	Moderado
Desempenho Global			
	CE1	CE2	CE3
Desempenho das CERCIs	Elevado	Elevado	Moderado

A compreensão da cultura organizacional é um dos fatores básicos para o desenvolvimento de um bom desempenho dentro da organização (Campos, Rédua & Alvareli, 2011). Diversos estudos como os de Denison (1984), Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders (1990), Gordon & DiTomaso (1992), Saffold (1988), Wilderom, Glunk & Maslowski (2000), Sorensen (2002), Elçi, Kitapçı e Etürk (2007), Winston e Dadzie (2007), Garnett, Marlowe & Pandey (2008) e Sackmann (2011) mencionam que o desempenho organizacional é resultante dos diferentes tipos de cultura e da intensidade da força cultural apresentada pela organização. Considerando que, nas recomendações de cotação dos autores do Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011), nas 3 CERCIs deste estudo, a cultura

avalia-se como 'equilibrada', não sobressaindo nenhum tipo de cultura por diferença de 1 ponto, contudo apresentam desempenhos diferentes (CE1 – nível de desempenho elevado, CE2 – nível de desempenho elevado e CE3 - nível de desempenho moderado), de forma a melhor compreender as diferenças no desempenho, realizou-se o teste de Kruskal-Wallis para analisar a relação entre a cultura e o desempenho, cujos resultados se apresentam nas tabelas 22 e 23.

Neste teste estatístico foram encontradas diferenças significativas na relação da cultura de adocracia baixa, com o desempenho, o que significa que, de acordo com os dados da população inquirida, o desempenho moderado tem uma relação com a cultura de adocracia baixa.

Tabela 22 - Classificações do Teste Kruskal-Wallis

Classificações			
Tipos de Cultura	Desempenho Global	N	Postos de média
Cultura Clã	Moderado	37	68,99
	Elevado	105	72,39
	Total	142	
Cultura Adocracia	Moderado	37	54,35
	Elevado	105	77,54
	Total	142	
Cultura Mercado	Moderado	37	75,47
	Elevado	105	70,10
	Total	142	
Cultura Hierarquia	Moderado	37	78,51
	Elevado	105	69,03
	Total	142	

Tabela 23 - Estatísticas do Teste Kruskal-Wallis

Estatísticas de teste ^{a,b}						
			Cultura Clã	Cultura Adocracia	Cultura Mercado	Cultura Hierarquia
Qui-quadrado			,188	8,809	,471	1,469
Df			1	1	1	1
Significância Sig.			,665	,003	,493	,226
Sig. Monte Carlo	Sig.		,675 ^c	,002 ^c	,491 ^c	,227 ^c
	99% de Intervalo de Confiança	Limite inferior	,663	,001	,478	,216
		Limite superior	,687	,004	,504	,238
a. Teste Kruskal Wallis						
b. Variável de Agrupamento: Desempenho Global						
c. Baseado em 10000 tabelas de amostra com o valor inicial 2000000.						

Avançamos duas razões possíveis para compreender melhor os resultados. Pode ser devido à discrepância entre a cultura mais elevada e a mais baixa ou devido ao valor absoluto de presença deste tipo de cultura num nível tão baixo. Considerando que a CE2 (ver tabela 21, pp.80) tem quase o mesmo nível de discrepância entre a cultura com nível mais elevado e a cultura com nível mais baixo, 0,79 (clã 3,04, adocracia 2,29) e que a CE3 tem uma discrepância de 0,78 (clã 2,96, adocracia 2,18). A discrepância é praticamente igual e o desempenho organizacional é diferente, pelo que teremos que excluir esse motivo para explicar as diferenças. A outra explicação – valor absoluto de presença da cultura de adocracia ser muito baixo, parece-nos ser a razão pela qual há diferenças estatisticamente relevantes no desempenho das OES.

O que os resultados nos parecem dizer é que a baixa avaliação da cultura de adocracia está relacionada com um desempenho não tão positivo.

A CE3, tal como as restantes, tem 40 anos de existência, mas, surpreendentemente, a maioria dos seus colaboradores têm até 3 anos de antiguidade na organização. Os colaboradores parecem estar mais preocupados com as regras, procedimentos no local do trabalho (cultura hierarquia), não se referindo à adaptabilidade, flexibilidade e inovação nas tarefas realizadas. A pouca inovação e espontaneidade na forma de atuar, não parece ser tão benéfico para o desempenho.

2.4. Aspetos relevantes dos resultados dos dados

Da análise realizada aos dados do estudo, de acordo com os critérios de Cameron & Quinn (2011), não foi encontrado nenhum perfil cultural que se destaca dos outros com diferença de mais do que 1 ponto em relação aos outros quadrantes nas três organizações do estudo. Pode-se dizer que em todas as organizações, o tipo de cultura clã é considerado o principal tipo de cultura de cada organização, sendo o quadrante com maior quantidade de pontos. De acordo com Cameron e Quinn (2006), é importante o equilíbrio entre os diferentes tipos de cultura, já que a ênfase em apenas um quadrante pode tornar a organização disfuncional. Por outro lado, com a utilização do teste de Kruskal-Wallis foram evidenciadas diferenças estatisticamente significativas nas culturas menos pontuadas, significando que existem diferenças nas organizações no que diz respeito às culturas menos valorizadas. Na organização CE1, a cultura menos evidenciada é a cultura de hierarquia e nas organizações CE2 e CE3 é a cultura de adocracia.

Na caracterização do desempenho, os dados da satisfação com o trabalho permitiram concluir que, no geral, existe um nível elevado de satisfação. As dimensões “supervisão” e “natureza do trabalho” registam as médias mais elevadas, significando que os colaboradores de todas as organizações apresentam satisfação pela supervisão assim como pela natureza do trabalho que desenvolvem dentro da sua organização, apesar de haver variações, com a idade e antiguidade, respetivamente.

Na classificação global das várias dimensões do desempenho, consideradas no modelo de Carvalho (2005), a organização CE1 e a CE2 apresentam um nível de desempenho elevado e a organização CE3 apresenta um nível moderado, devido particularmente ao facto das receitas não cobrirem as despesas nos três anos analisados e ao aumento elevado dos gastos da organização.

Na relação entre a cultura com o desempenho, depois de estatisticamente analisado, tende-se a relacionar muito baixos níveis de avaliação da cultura de adocracia, em termos de valor absoluto, com um desempenho menos bom.

Capítulo Três – Conclusões

A presente investigação procurou compreender a relação existente entre a cultura organizacional e o desempenho nas organizações da Economia Social, especificamente nas CERCIs, organizações que prestam serviços na área da deficiência mental. A concretização deste objetivo foi realizada através dos objetivos específicos como: a caracterização da cultura organizacional das CERCIs; a caracterização do desempenho organizacional das CERCIs; a relação existente entre a cultura organizacional com o desempenho em diferentes CERCIs.

A pertinência deste estudo prendeu-se na escassez da investigação na área da Economia Social, nomeadamente na relação da cultura organizacional com o desempenho e, em particular, usando o Modelo dos Valores Contrastantes, (p. ex. Gregory *et al.*, 2009) e ainda, nas organizações que prestam serviços na área da deficiência mental, bem como à necessidade destas organizações na gestão da sua cultura e do seu desempenho organizacional, contribuindo para o crescimento e reconhecimento dessas organizações e para o desenvolvimento científico sobre esta temática.

Para a realização do estudo foram selecionadas 3 CERCIs, localizadas na região Norte do país. Foi utilizado o método multicasos que recorre às metodologias quantitativa e qualitativa, numa lógica exploratória e descritiva. Para diagnosticar a cultura foi usado o Modelo de Valores Contrastantes de Quinn & Rohrbaugh (1983), através do instrumento OCAI – “*Organizational Culture Assessment Instrument*” de Cameron & Quinn (2011). Para medir o desempenho foi usado Modelo de Análise de Medição do Desempenho nas OES de Carvalho (2005), através da análise documental, juntamente com o inquérito por questionário de Spector (1994) para medir a satisfação no trabalho.

A realização deste estudo permitiu caracterizar os perfis culturais de cada organização do estudo, o nível de satisfação dos colaboradores de cada organização, o desempenho global de cada organização, a relação existente entre a cultura e o desempenho de cada organização do estudo, tal como inicialmente definido nos objetivos.

Os resultados revelam que (i) as organizações em análise têm um perfil cultural equilibrado, com a maior predominância para a cultura clã (maior quantidade de pontos) e menos predominância dos outros tipos de cultura. O que significa que neste tipo de organização, os colaboradores entendem que o enfoque é na relação estabelecida entre a

organização e os colaboradores, no trabalho em equipa, bem como no envolvimento dos colaboradores e no compromisso organizacional (Cameron & Quinn, 2011; Quinn, 1991).

Apesar das organizações em estudo apresentarem todas perfis equilibrados, (ii) a organização CE1 tem menor predominância na cultura de hierarquia, a organização CE2 na cultura de mercado e a organização CE3 na cultura de adocracia.

Uma vez que a cultura mais pontuada é a mesma nas três CERCIs e não existem diferenças consideráveis, na ótica dos autores do modelo da cultura (Cameron & Quinn, 2011), poder-se-ia pensar que têm o mesmo tipo de cultura, no entanto, aplicando o teste estatístico de Kruskal-Wallis, (iii) verificaram-se diferenças significativas nas culturas menos pontuadas, o que significa que existem diferenças nas organizações no que se refere à cultura, neste caso o que faz as diferenças entre as organizações são as culturas menos valorizadas. Na organização CE1, a cultura menos evidenciada é a cultura de hierarquia e nas organizações CE2 e CE3 é a cultura de adocracia.

No que diz respeito ao nível de satisfação de cada organização, (iv) os dados da satisfação com o trabalho permitiram concluir que, no geral, existe um nível elevado de satisfação. Sendo que as dimensões “supervisão” e “natureza do trabalho” registam as médias mais elevadas. Isto significa que os colaboradores de todas as organizações apresentam satisfação pela supervisão assim como pela natureza do trabalho que desenvolvem dentro da sua organização, apesar de haver variações, com a idade e antiguidade, respetivamente.

As organizações deste estudo (v) apresentam desempenhos distintos, as organizações CE1 e CE2 apresentam um nível de desempenho elevado, e a organização CE3 um nível de desempenho moderado, devido particularmente ao facto de as receitas não cobrirem as despesas nos três anos analisados e ao aumento elevado dos gastos da organização.

Considerando a forma de cotação e análise proposta pelos autores do Modelo dos Valores Contrastantes, Cameron & Quinn (2011), não existem diferenças entre as culturas que contribuem para um melhor desempenho, isto é, os quatro tipos de cultura são relevantes para organização obter maioritariamente bons desempenho, o que faz com que não exista nenhum perfil que esteja “mais relacionado” com um melhor desempenho. Nestes casos, em particular, tendo sensivelmente o mesmo tipo de cultura, com o mesmo setor de atividade e número de anos de existência, seria expectável que as organizações tivessem o mesmo desempenho, o que não acontece. Procurando compreender essas diferenças no desempenho, recorreu-se ao teste estatístico de Kruskal-Wallis, que evidencia que existem diferenças significativas na relação da cultura de adocracia com o desempenho, isto é a cultura de adocracia baixa está relacionada com o desempenho moderado. Isto significa que (vi) a cultura menos valorizada pela organização está relacionada com um desempenho mais

baixo em relação às outras organizações que apresentam desempenhos elevados. Isto significa que a organização que valoriza menos a adaptabilidade, a flexibilidade e inovação na sua forma de trabalhar, aspetos que caracterizam a adocracia, tende a ter um desempenho menos bom, tal como acontece na organização CE3 do estudo.

Os resultados deste estudo dão pistas para a reflexão na forma de atuação, na gestão e no desenvolvimento das organizações de Economia Social que prestam serviços na área da deficiência.

Ao nível teórico, com esta investigação foi possível enriquecer os conhecimentos e competências sobre organizações da Economia Social, nomeadamente, nas que prestam serviços na área da deficiência mental, a cultura organizacional, a cultura organizacional nas OES, as tipologias da cultura organizacional, o Modelo dos Valores Contrastantes, o desempenho organizacional e o desempenho organizacional nas OES. Além disso, com realização deste estudo, os resultados parecem indicar que este modelo de cultura parece ser adequado e ter sensibilidade para ser usado em OES, uma vez que os resultados evidenciaram existirem culturas com diferenças e desempenhos diferentes. A comparação de instituições dentro do mesmo sector de atividade específico faz com que os resultados sejam devidos ao estudo e não ao setor de atividade, o que torna as conclusões e análises mais fidedignas.

Do ponto de vista empírico, os resultados desta investigação representam um contributo interessante para a gestão das CERCIs. Nomeadamente, a presença de uma cultura clã, que se preocupa com o desenvolvimento dos colaboradores, com a valorização da participação nas tomadas de decisões e com um ambiente de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências pessoais bem como profissionais e, ainda, a necessidade de alguma presença de uma cultura de adocracia, que dá ênfase à adaptabilidade, flexibilidade e inovação no trabalho, para se conseguirem melhores resultados no trabalho. A presença da adocracia, não pode ser tão residual, para fazer face ao ambiente e contextos onde estas instituições se movem. É importante transmitir aos colaboradores valores de adaptabilidade, inovação e eventual assunção de riscos na resolução das questões que surgem no quotidiano.

Em termos de limitações podemos referir que o estudo está representado por uma população inquirida de apenas três CERCIs, como tal os resultados não podem ser generalizados para toda a população das CERCIs distribuídas por todo o país. Ainda assim, poderá esta investigação ser vista como linha orientadora e indicar pistas para estudos futuros, necessários ao aprofundamento da temática. Uma outra limitação está relacionada com a dificuldade em se obter respostas por parte das organizações, pelo que a dimensão da população inquirida ficou um pouco aquém das nossas expectativas, sendo que a limitação do

tempo levou a delimitar a fase de recolha de dados. Dada a pertinência desta temática e os resultados promissores deste trabalho, o estudo poderá ser alargado a um maior número de organizações que prestam serviços na área da deficiência mental, procurando obter uma amostra representativa, bem como envolver outro tipo de organizações sem fins lucrativos que atuem no mesmo setor, de forma a obter uma investigação mais precisa e consistente. Sendo a abordagem multicase uma forma adequada de estudar a temática da cultura e do desempenho em organizações, para complementar a análise de casos seria pertinente a realização de entrevistas a intervenientes-chave das organizações em estudo, quer *a priori*, quer *a posteriori* para o enriquecimento e melhor compreensão dos resultados obtidos através da restante recolha de dados.

Esta investigação contribui para o enriquecimento tanto a nível teórico como a nível prático, considerando-se que a mesma sugere resultados orientadores que possibilitam a prossecução da realização de estudos na área da cultura organizacional e o desempenho das OES, bem como a pertinência da aplicação do estudo da cultura através do Modelo dos Valores Contrastantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, R. R. S., Fernandes, R. F., Dandolini, G., Souza, J. A. & Salm, V. M. (2014). *Diagnóstico da Cultura Organizacional como aporte à Gestão do Conhecimento*. Comunicação apresentada no IV congresso brasileiro de Engenharia de Produção de Ponta Grossa, PR, Brasil.
- Andersen, B. & Fagerhaug, T. (2002). *Performance Measurement Explained -Designing and Implementing Your State-of-Art System*. ASQ Quality Press
- Andion, C. & Malo, M-C. (1998). *La gestion des organisations de l'économie solidaire*. In *Cahiers du Crises*. Montréal: Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale.
- Andrade, A. & Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento e Organizações sem fins Lucrativos*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- António, N. S. & Rodrigues, J. J. M. (2006). *Balanced Scorecard e mapas estratégicos [Working Paper Nº 1/06]*. Grupo Estratégia Organizacional/ISCTE, Lisboa, Portugal.
- Antunes, M. G. P. (2009). *Influência da Gestão por Processos no Desempenho organizacional. Estudo Empírico na Área Social* (Dissertação de Mestrado). Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologias, Departamento de Engenharia Mecânica e Industrial, Lisboa.
- Araújo, S. M. L. (2014). *A presença da cultura organizacional chinesa nos negócios em Portugal* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro, Departamento de Línguas e Culturas, Aveiro.
- Azevedo, C. (2013). *Manual de Governo - O Desafio da Liderança nas Organizações do Terceiro Setor em Portugal*. Porto: Impulso Positivo.
- Bagnoli, L. & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40 (1), 149-165.
- Balabanis, G., Stable, R. E. & Phillips, H. C. (1997), Market Orientation in the Top 200 British Charity Organizations and Its Impact on Their Performance. *European Journal of Marketing*, 31 (8), 583-603.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *The Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.

Barney, J. B (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading. MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Barreto, L. M. T. da S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura Organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48 (1), 34–52.

Bilgiç, R. (1998). The relationship between job satisfaction and personal characteristics of turkish workers. *Journal of Psychology*, 132, 49-557.

Bilhim, J. A. F. (1996). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bligh, M.C. & Hatch, M.J., 2011. If I Belong, Do I Believe? An Integrative Framework for Culture and Identification. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 35–53.

Bouchard, M. J. (2009). *The Worth of the Social Economy: An International Perspective* (2^o vol.). Bruxelles: Éditions scientifiques internationales.

Branstrator, H. (2008). *The influence of person-organization values congruency and organizational culture type on performance behavior: An investigation of six Southern California high schools*. (Ph. D. dissertation). Capella University, Michigan.

Brown, W. (2005). Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15 (3), 317-339.

Brown, E. (2007). *An examination of the link between Organizational Culture and Performance: A Study of Three County Public Health Departments*. (Ph.D. dissertation). University of California, Los Angeles.

Buchanan, D. A. & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text* (5th ed). Harlow: Prentice Hall.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.

Cameron, K. & Ettington, D. (1988). The conceptual foundation of organizational culture. In J. C. Smart (Ed.). *Higher education: Handbook of theory and research* (Vol.4). New York: Agathon.

Cameron, D. S. & Freeman, S. (1990). Cultural congruence strength and type. In: *Academy of Management Meeting*. Washington, DC.

Cameron, K. & Quinn, R. (1996). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture- based on the competing values framework* (3rd ed). New York: Addison-Wesley Publishing Company.

Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. & Thakor, A. V. (2006). *Competing Values Leadership: Creative Value in Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Campos, F. P., Rédua, T. S. & Alvareli, L. V. G. (2011) A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. *Janus, Lorena*, 8 (14), 21- 31.

Carneiro, J. M. T., Silva, J. F., Rocha, A. & Herais, C. A. (2005). *Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas* [CD-ROM]. Comunicação apresentada no Encontro de Estudos em Estratégica. Rio de Janeiro: ANPAD.

Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas - Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento estratégico e Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Carvalho, João (2008). O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos [Working Paper]. *Instituto Superior da Maia*, Maia, Portugal.

CASES (2012). *GeraçãoCoop: despertar para o Cooperativismo no âmbito da celebração do Ano Internacional das Cooperativas*. Lisboa: CASES.

CASES (2014). *Textos da Economia Social*. Disponível em: http://www.cases.pt/0_content/actividades/doutrina/Textos_de_economia_social.pdf.

CASES (2015). *Código Cooperativo - Quadro Comparativo*. Disponível em: http://www.cases.pt/0_content/cooperativas/legislacao/Quadro_Comparativo_-_C%C3%B3digo_Cooperativo_1996_C%C3%B3digo_Cooperativo_2015.pdf.

Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Bruxelas: Comité Económico e Social Europeu.

Cercil Lisboa (2013). Cercil Lisboa. Disponível em: www.cercil Lisboa.org.pt/download/historico_2013_WEB.pdf.

Clark, A., Oswald, A. & Warr, P., (1996). Job satisfaction u-shaed in age. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (1), 57-81.

Coda, R. (1996). Sentido do trabalho: Motivação e Satisfação nas Organizações. *Revista Profissionalização*, nov/.96.

Colcord, A. (2005). Facilitating Nonprofit Evaluation through Modelling. School for Professional Studies - Master of Nonprofit Management [Working Paper]. Regis University, Denver, Colorado.

Comité Económico e Social Europeu (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Bruxelas: CESE, Unidade de Publicações.

Coutinho, M. (2003). *Economia Social em Portugal, A emergência do Terceiro Sector na Política Social*. Lisboa: Centro Português de Investigação em História e Trabalho Social (CPIHTS) e Associação dos Profissionais de Serviço Social (APSS).

CNES (2013). *Carta de Cascais para a Economia Social*. Lisboa: Conselho Nacional para a Economia Social. Disponível em: http://www.cases.pt/0_content/DIC2013/Carta_de_Cascais_para_a_Economia_Social_pos_CNES.pdf.

Cruz, S. A., Pais, C. & Parente, Cristina (2014). Gestão Estratégica, Liderança e Cultura nas Organizações do Terceiro Setor. In Parente, C. (Ed.) (2014), *Empreendedorismo Social em Portugal* (Ed., pp.132-160). Porto: Universidade do Porto-Faculdade de Letras.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª Ed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6º Ed). Lisboa: Editora RH.

Cutt, J. & Murray, V. (2000). *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non- Profit Organizations*. New York: Routledge.

Davis, K. & Newstrom, J. W. (1992). *Comportamento Humano no Trabalho*. São Paulo: Pioneira.

- De Witte, K. & De Cock, G. (1986). Organizational climate: its relationship with managerial activities and communication structures. In Woods Steve & West Mike, *The psychology of work organization*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1988). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Penguin.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures - the Rites and Rituals of Corporate Life*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309.
- Denison, D. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13 (2), 4-22.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Dias (2003). *Cultura Organizacional*. Campinas, São Paulo: Alínea.
- Ditrina, R. E. (1984), Measurement Preconditions for Assessing Nonprofit Performance: An Exploratory Study. *The Government Accountants Journal*, Summer, 13-19.
- Donnelly, R. (1984). The interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values. *Managerial Planning*, 32.
- Drucker, P. (1990). *As organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultura.
- Drucker, P. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos, Princípios e Práticas* (5ª ed.). São Paulo: Fundação Vanzolini, Pioneira.
- Elçi, M., Kitapçı, H. & Ertürk, A. (2007). Effects of Quality Culture and Corporate Ethical Values on Employee Work Attitudes and Job Performance in Turkey: An Integrative Approach. *Total Quality Management*, 8 (3), 285–302.
- Estêvão, J. (1997). Causas Micro e Macroeconómicas do Crescimento do Terceiro Sector. in Barros, Carlos e Gomes Santos, J. (Eds.), *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal* (pp. 31-58). Lisboa: Vulgata.

Felício, J. A., Gonçalves, H. M. & Gonçalves, V. da C. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*, 66 (10), pp.2139–2146.

Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F. & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: um instrumento de medida para realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6 (3), 18-30.

FENACERCI (2015). *Revista Fenacerci 2015*. Disponível em: http://www.fenacerci.pt/web/publicacoes/flip_revista_2015/Default.html

FENACERCI (2012). *Revista da Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social*. Disponível em: http://www.fenacerci.pt/web/publicacoes/flip_revista_2012/Default.html

Ferreira, C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill.

Ferreira, M. & Figueira, I. (2014). *Diagnóstico Duplo: Caracterização, Diagnóstico e Tendências*. Disponível em: http://www.fenacerci.pt/web/fenacerci/pro_diagduplo/Relatorio_%20DD_Caract-Diagn-Tend-.pdf

Ferreira, S. (2009). *Terceiro Sector: Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Edições Almedina.

Ferreira, S. (2009). *As (re) construções estratégicas da ideia de uma economia social*. Le Monde Diplomatique - Edição Portuguesa, II Série, 37.

Ferreira, M., & Serra, F. (2009). *Casos de Estudo, usar escrever e estudar*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, lda.

Filho, G. (2002), Terceiro Sector, Economia Social, Economia Solidária e Economia Popular: traçando fronteiras conceituais. *Bahia Análise e dados Salvador*, 12 (1), 9-19.

Fonseca, P. P. (2013). *Cultura Organizacional e Inovação - um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). ISCTE - Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Fortin, M. F. (2000). *O processo de investigação: da conceção à realização* (2ª ed.). Loures: Lusodidacta.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H. & Salamon, L. M. (2005). *O setor não lucrativo português numa perspetiva comparada*. Porto: Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.

Francisco, L. (2012). *O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos stakeholders*. (Tese de Doutoramento). Universidade da Beira Interior, Ciências Sociais e Humanas, Covilhã.

Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas* (4ª ed). Lisboa: Instituto Piaget.

Gambi, L. N., Araújo, L. E. D. & Careta, C. B. (2015). *Estudo da relação entre cultura organizacional e desempenho*. Comunicação apresentada no XVIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, Brasil.

Garnett, J., Marlowe, J. & Pandey, S. (2008). Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance. *Public Administration Review*, 68 (2), 266-281.

Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How Your company's culture make or break your business*. London: Harper Collins Business.

Gomes, N. F. M. (2012). *Os Projetos Organizacionais da Economia Social no Contexto da Crise Atual* (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business School, Departamento de Gestão, Lisboa.

Gordon, G. G. & DiTomaso (1992). N. Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783–798.

Graça, E. (2011). *A Cooperativa António Sérgio para a Economia Social no Desenvolvimento da Economia Social em Portugal*. Lisboa: CASES. Disponível em: http://www.cases.pt/0_content/homepage/Interveno_Pres._CASES_Eduardo_Graa_Brasil.pdf.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis A. A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: a study of attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62 (7), 673-676.

Guerra (2008). *Pessoas com Deficiência: Mobilidade, Educação e Trabalho* - Parecer de Iniciativa. Disponível em: <http://www.cgtp.pt/images/stories/imagens/2008/11/ces.pdf>.

Guerra, I. & Ferreiro, M. F. (2014). *Organizações de economia social: Coexistência, exemplo ou alternativa* [Working Papers]. ISCTE-IUL, Escola de Ciências Social e Humanas, Lisboa, Portugal.

Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate culture for competitive edge*. London: The Economist.

Handy, C. B. (1978). *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar.

Handy, C. (1978). *Understanding Organizations*. London: Penguin.

Hardy, S., Kramer, R., Holt, G., Woodward, P. & Chaplin, E. (2006) *Supporting Complex Needs. A practical guide for support staff working with people with a learning disability who have mental health needs*. London: Turning Point

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50 (23), 119-128.

Hartnell, C. A; OU, Amy Yi & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4), 677-694

Have, S. T., Have, W. T., Stevens, F., Vander Elst, M. & Pol-Coyne, F. (2003). *Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve Your Business*. London: Pearson Education.

Herzlinger, R. E. (1994). Effective Oversight. A Guide for Nonprofit Directors. *Harvard Business Review on Nonprofits*, 72 (4), 52-60.

Herzlinger, R. E. (1996). Can public trust in nonprofits and governments be Restored?. *Harvard Business Review on Nonprofits*, 74 (2), 97-107.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Editora: Sílabo.

Hosu, I. (2012). Social Economy: Challenges and Opportunities. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 36, 106-113.

Ibarra, F. B. (2003), *Contabilidade de Custos y Análisis de Gestión para las Decisiones Estratégicas* (9ª Ed). Bilbao: Ediciones Deusto.

INE & CASES (2013). *Conta Satélite da Economia Social 2010* (Edição 2013). Lisboa: INE & CASES.

Jaskyte, K. (2010) An Exploratory Examination of Correlates of Organizational Culture. *Administration in Social Work*, 34 (5), 423-441

Jaskyte, K.; & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23-41.

Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15 (2), 153-168.

Junior, A. B. S., Santos, B. G., Ferreira, C. N. S., Oliveira, M. S., Souza, R. V. & Menezes, M. B. C. (2013). O papel dos benefícios e incentivos na Satisfação do colaborador e nas Estratégias das empresas. *Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais*, 1 (17), 31-44.

Júnior, J. A. L., Queiroz, J. V., Héris, H. R., Queiroz, F. C. B. P., Lima, N. C. & Furukawa, M. (2012). Management non-profit organizations: an assessment of performance through the balanced scorecard. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 10 (2), 57-56.

Junior, R. D. B. & Leitão, C. R. S. (2007). *Cultura Organizacional: um estudo de caso em uma organização de economia solidária*. Comunicação apresentada no Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Brasil.

Junior, R. D. B. (2006). *Cultura Organizacional nas Organizações de Economia Solidária: um estudo de caso da Usina Catende-Harmonia* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba, Paraíba.

Kaplan, R. S. (2001), Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), 353-370.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into action* (1ª ed.). Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

- Kasperskaya, Y. (2006). *Essays on Causal Performance Measurement Models* (PhD Dissertation). Universitat Pompeu Fabra – Department of Economics and Business, Barcelona, Spain.
- Keller, G. (2011). Comparing the affects of management practices on organizational performance between for-profit and not-for-profit corporations in Southeast Wisconsin. *Journal of Business & Economics Research*, 9 (3).
- Kerr, J & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1 (2), 99-107.
- Kotter, J. & Heskett J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kovács, I. (1990). Concepção e implementação de um modelo organizacional flexível: análise de um caso de intervenção sociológica numa empresa portuguesa no sector de serviços. *Revista Organizações e Trabalho*, 3/4, 33-49.
- Lamb, C. W. & Crompton, J. L. (1990), Analysing Marketing Performance. In Fine, S. H. (Ed.), *Marketing the Public Sector: Promoting the Causes of Public and Nonprofit Agencies*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Lebarcky, F. V., Fernandes, A. R., Mendes A. C. A. & Silveira, T. S. (2010). *O Balanced Scorecard como ferramenta de avaliação de desempenho organizacional no terceiro setor*. Disponível em: <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos102010/426.pdf>
- Lebas, M. & Euske, K. (2002). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. In Neely, A. (Eds), *Business Performance Measurement - Theory and Practice* (p. 65-79).
- Lemos, M. (2013). Parecer de iniciativa sobre as consequências económicas, sociais e organizacionais decorrentes do envelhecimento da população. Disponível em: http://www.ces.pt/download/1359/FINAL_completa%20com%20ESTUDO.pdf.
- Liz, J. (2010). A economia social na Europa: uma perspetiva da sociedade civil. *Dirigir: revista para chefias e quadros propr. Instituto do Emprego e Formação Profissional*, 9, 9-17.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In Dunnette M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chigago: Rand McNally.
- Lopes, A. (2010). A Cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal ativo intangível. *Gestão e Desenvolvimento*, 17-18, 3-26.

- Lopes, A. & Reto, L. (1988). Cultura de empresa - Moda, metáfora ou paradigma?. *Revista de Gestão, Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE*, 2-3, 25-37.
- Lorino, P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance-le guide du pilotage*. Les Éditions d'Organisation.
- Luoma, P. & Goodstein, J. (1999). Stakeholders and Corporate Boards: Institutional Influences on Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*, 42 (5), 553-563.
- Luthans, F. & Thomas, L. T. (1989). The relationship between Age and Job Satisfaction: Curvilinear Results from an Empirical Study – A Research Note. *Personnel Review*, 18 (2), 23-26.
- Malheiro, J. (2009). *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: um estudo exploratório*. (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho, Portugal.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª edição). Pero Pinheiro: Report Number.
- Marques (2015). *Cultura e desempenho nas organizações de economia social: um estudo em cooperativas* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão - IPP, Vila de Conde.
- Martinho, A. (2001). *Culturas Organizacionais: Pistas para a Aplicabilidade do Conceito às organizações do Terceiro Setor*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Departamento de Sociologia, Porto.
- Martinez, A. P. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 183-194.
- McCormick, C. (2000). *A study of job attitudes (job satisfaction, organizational commitment and career commitment) and career adaptability of the members of the library and information science profession* (Ph. Dissertation). George Mason University, United States.
- McLaughlin, P. (2006). *Exploring aspects of organizational culture that facilitate radical product innovation in a small mature company* (Thesis or dissertation). Granfield University, School of Management, Bedford, United Kingdom.
- Micheli, P. & Kennerley, M. (2005). Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. *Production Planning & Control*, 16 (2), 125-124.

Monzón, J. L. & Chaves, R. (2012). A Economia Social na União Europeia. Relatório do Comité Económico e Social Europa. Disponível em: http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf.

Moore, M. (2003). *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan*. USA: Hauser Center - Harvard University.

Moreira, J. M. (2006). Investigação quantitativa: Fundamentos e práticas. In J. A. de Lima e J. A. Pacheco (Eds.), *Fazer investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses* (pp. 41-84). Porto: Porto Editora.

Morrell, L. R. (1986). Yardsticks for Performance of Nonprofit Management. *Directors and Boards*, 10 (2), 37-39.

Morris, S. (2000). Susannah (2000), Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11, (1), 25-43.

Moxham, C. (2009). Performance Measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (7), 740-763.

Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance*. London: The Economist in Association with Profile Books.

Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações* (1ª ed.). Lisboa: MR – Artes Gráficas, Lda.

Neves, J. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.

Namorado, R. (2006). *Os Quadros jurídicos da economia social: uma introdução ao caso Português*. Disponível em: <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/251.pdf>.

OBESP (2011). A Economia Social: Conceito proposto pelo OBESP. Disponível em: http://www.cases.pt/0_content/actividades/obesp/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf.

Oliveira, I, (2012). *Economia Social, Pilar de Um Novo Modelo de Desenvolvimento Económico Sustentável*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade, Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Orsi, A., Marino, E., Rossi, L., Bertoia, N. & Shiniashiki, R. (2005). Cultura Organizacional e Terceiro Setor, *Revista Gestão e Conhecimento*, 3 (1), 34-55.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10 (4), 363-382.

Ouchi, W. G. (1981). *Theory X: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (1ª ed). Boston: Addison-Wesley.

Paton, R. (2003). *Managing and Measuring Social Enterprises* (1ª ed.). Londres: Sage Publications.

Parente, C. (2011). *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*. Actas do XVI Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho. Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização.

Parente, C. (2010). Gestão de Pessoas nas OSFL. In Azevedo, C., Franco, R. C. e Meneses, J. W. (Eds.). *Gestão das Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Imoedições.

Parente, C. (2014). *Empreendedorismo Social Em Portugal*. Porto: Edições Cristina Parente, Universidade do Porto, Faculdade de Letras.

Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.

Paschini, S. (2006). *Estratégia: alinhado cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio: a contribuição efectiva de recursos humanos para a competitividade do negócio*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Penna (2011). *The nonprofit outcomes handbook*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Peters T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best - Run Companies*. New York: Harper Collins Publishers.

Pinho, J.C., Rodrigues, A.P. & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development* 33 (4), 374 - 398.

Posner, B., Kouzes, J. & Schmidt, W. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. In Hayton J. C. (Ed.), *Human Resources Management* (p. 295-309). Ohio: South-Western College Publishing.

Prioste, C. (2004). *Liderança Estratégica e Gestão de Conflitos no Terceiro Setor*. Disponível em: http://eduardobarbosa1.tempsite.ws/sitedata/filesdt/textos_tecnicos/8/lideranca.pdf.

Quinn, R. (1991). *Beyond Rational Management: mattering the paradoxes and competing demands of high performance*. S. Francisco: Published by Jossey-Bass.

Quinn, R. E.; Kimberly, J. R. (1984). The management of transitions. In: Kimberly, J. R. & Quinn, R. E. (Eds.). *New futures: the challenge of transition management*. New York: Dow Jones-Irwin.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, (3), 363-377.

Quintão, C. (2011). O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar [Working Papers, 2a Série]. *Instituto de Sociologia da Universidade do Porto*, Porto, Portugal.

Quintão, C. (2004). *Terceiro Sector: elementos para referência teórica e conceptual*. Comunicação apresentada no V Congresso Português de Sociologia, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.

Ragin, C. C. (1994). *Constructing Social Research*. California: Pine Forge Press.

Ramos, M. (2005). *Satisfação Profissional: O Caso dos Enfermeiros do Centro de Medicina de Reabilitação do Alcoitão* (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Viseu.

Rashid, M. Z. A., Murali, S., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisation al commitment on performance. *The Journal of Management Development*, 22 (7/8), 708-728.

Reis, J. A. M. F. (2010). *Organizações do terceiro sector: clima - cultura organizacional e gestão de recursos humanos como fatores determinantes do empenhamento dos*

trabalhadores das IPSS (Tese de Doutoramento). Universidade do Minho, Escola de Psicologia, Minho.

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (8ªed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11ªed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, M. C. S. (2015). *Movimento CERCI em Portugal: 40 anos de vida, do movimento social à institucionalização* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa, Lisboa.

Rodrigues, A. & Caetano, A. (2015). An organizational culture approach to performance in information technology micro-firms. In *Proceeding of the 26th International Business Information Management Association*, 1-5. Madrid: International Business Information Management Association.

Rodrigues, A. & Caetano, A. (2013). A Competing Values Framework Approach on Growth and Performance in Micro Firms. In *Proceedings of the Entrepreneurship Summer University at ISCTE-IUL*, Lisbon, 1, (pp. 94-106). Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL.

Rudio, F. V. (2001). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. (29ºd). Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Ruwer & Canoas (2009). *Gestão de Pessoas em Organizações do Terceiro Setor: Especificidades dos Recursos Humanos, Perspetiva e Desafios - Notas Introdutórias*.

Sackmann, S. A. (2011). Culture and performance. See Ashkanasy *et al.* *The Handbook of organizational culture and climate*, 188–224.

Saffold, G.S. (1988). Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond strong culture. *Academy of Management Review*, 13, 546–558.

Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail: Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de la Fondation des Sciences Politiques.

Salamon, L. & Anheier, H. (1992 ;1997). *Defining the Nonprofit Sector – A Cross-national Analysis*. New York: Johns Hopkins Nonprofit Sector Series Manchester University Press.

- Salamon, L.M., Sokolowski, S.W., Haddock, M. & Tice, H. S. (2012). *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*.
- Sant'anna, A. S., Moraes, L. F. R. & Kilimnik (2005). Competências Individuais, Modernidade Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo de Diagnóstico Comparativo. *RAE-eletrônica*, 4 (1). 1-23.
- Santos, N. M. B. (2000). *Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação*. Lorena: Stiliano.
- Santos, N. M. B. (1998). Cultura e Desempenho Organizacional: um Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (1), 47-66
- Santos, J. V. & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41 (3), 393-398.
- Sawhill, J. C. & Williamson, D. (2001). Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), 371-386.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2ª ed). San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Schein, E. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schulz, J. W. (2001). Tapping the best that is within: why corporate culture matters. *Management quarterly, Washington*, 42 (1).
- Sebastião, D., Santos, J. V., & Jesus, S. (2010). A influência da cultura/clima organizacional e da satisfação com o suporte social no stresse percebido. *Psychologica*, 52 (1), 281-300.
- Sethia, N. & Von Glinow, M. A. (1985). Arriving at for cultures by managing the reward system. In Kilmann, R. H, Saxton, M. J. & Serpa, R. (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silva, E. L & Menezes, E. M (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à distância da UFSC.

Soares, C., Fialho, J. A. de S., Chau, F., Gageiro, J. & Pestana, H. (2012). A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social. Lisboa: Serga. Disponível em: <http://www.poaftse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Relatorio%20Final.pdf>

Social Economy and Sustainability Research Network (2003). Social Economy Research. [em linha]. MSVU Web Site. Acedido fevereiro, 7, 2016, em: <http://www.msvu.ca/socialeconomyatlantic/.asp>.

Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47 (1), 70-91.

Souza, J., Kantorski, L. P. & Luis, M. A. V. (2011). Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. *Revista Baiana de Enfermagem*, 25 (2), 221-228.

Sowa, J. E., Selden, S. C. & Sandfort, J. R. (2004). No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (4), 711-728.

Spector, P. (1994). Using Self-Report Questionnaires in OB Research: A Comment on the use of controversil Method. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 385-392.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

Thévenet, M. (1991). A Cultura da empresa hoje em dia. *Revista de Administração*, 26 (2), p. 32-39.

Trice, H. M. & Beyer J. M. (1993). The Cultures Work Organizations. *The Academy of Management Review*, 19 (4), 836-839.

Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organization*. New York: John Wiley & Sons.

Wilderom, C. P. M., Glunk, U & Maslowski, R. (2000). Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. In Ashkenazy, N. M., C. P. M. Wilderom, C. P. M, & M. F. Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 193-209). London: Sage.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

- Winston, E. & Dadzie, K. (2007). Organizational Culture in Cote d'Ivoire: Analysis of Cultural Types and Firm Performance. *Journal of African Business*, 8 (1), 99-112.
- World Health Organization. (2002). *Relatório Mundial da Saúde - Saúde mental: nova concepção, nova esperança* (Ministério da Saúde, Ed.) (1ª ed.). Lisboa.
- Yeung, A. & Brockbank, R. J. & Ulrich, D. (1989). *Organizational culture and human resource practices: paper presented at the academy of management meeting*. Washington: D.C.
- Yeung, A., Brockbank, R. J. & Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. In Woodman, R. W., Pasmore, W. A. & Shani, A. B. (R.) (Eds.), *Research in organizational change and Development* (pp. 59-81). Greenwich: JAI Press.
- Yilmaz, C. & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, (3), 290-306.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE publications.
- Yong, Y. (2012). *Influencing Mechanisms of Institutional Changes on the Organizational Culture of SOEs in China: The Case of Dongfang Turbine Co., Ltd* (Doctor of Management). ISCTE - Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Zago, C. C. (2000). *Modelo de Arquitetura da Cultura Organizacional* (Tese de Doutoramento). Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.
- Zimmermann, J. An M. & Stevens, B. W. (2006). The use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofits. *Nonprofit Management & Leadership*, 16 (3), 315-327.

ANEXOS

Anexo A – Apresentação das CERCIs do estudo

CE1

A CE1 (Cooperativa de Educação e Reabilitação do Cidadão Inadaptado), CRL, é uma cooperativa de solidariedade social, sem fins lucrativos e de utilidade pública, que inscreve a sua intervenção no seu concelho de origem e nas freguesias dos concelhos.

Foi fundada em julho de 1976 por um grupo de cidadãos do seu Concelho, membros de uma Associação de Pais, com o objetivo de dar respostas à população com deficiência mental.

A missão da CE1 é promover a cidadania e a qualidade de vida de pessoas com deficiência mental e incapacidade ou em situação de exclusão social, fornecendo serviços de qualidade.

CE2

A CE2 (Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados) é uma cooperativa de solidariedade social, sem fins lucrativos, nasceu em 1976 por iniciativa de um grupo de pais de crianças deficientes mentais que não encontravam resposta para os seus filhos quer em creches, em infantários ou escolas.

O objetivo primordial da CE2 é a autonomia e a socialização do deficiente mental e a promoção do bem-estar individual, respeitando a diversidade e as necessidades especiais, tendo por fim uma melhor integração sociofamiliar comunitária, favorecendo a sua inserção nos diferentes ambientes em que qualquer cidadão se movimenta.

A missão da CE2 é prestar serviços de qualidade nos domínios de ação social, educação, ocupação e reabilitação através de ações que promovam a inclusão, em articulação com a comunidade.

CE3

A CE3 (Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas) é uma cooperativa de solidariedade social, sem fins lucrativos e de utilidade pública. Surgiu em 1976 a mercê da vontade de um grupo de pais e encarregados de educação de crianças e jovens com deficiência, após o movimento CERCI.

Inicialmente, a CE3 era uma Escola de Ensino Especial de apoio a crianças e jovens, situada no centro da sua cidade, em edifício cedido gratuitamente pela Santa Casa da Misericórdia. Posteriormente, passou a ser Pessoa Coletiva de Utilidade Pública.

A CE3 consiste em apoiar a participação e a (re)integração na vida social e profissional de pessoas mais desfavorecidas, nomeadamente indivíduos portadores de deficiência e/ou incapacidade, promovendo o exercício pleno da sua cidadania através de um conjunto integrado de ações e serviços personalizado e de valor.

Anexo B - Inquérito por Questionário Aplicado as CERCIs

Questionário

O presente questionário é parte da dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Politécnico do Porto.

O seu principal objetivo é analisar o impacto da cultura organizacional no desempenho das organizações de economia social.

Gostaríamos de solicitar a sua colaboração, no preenchimento deste questionário, sendo que os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Joana Costa

Caracterização Sociodemográfica

Assinale com uma cruz o número correspondente à sua escolha:

1.1. Idade:

- ☐ Até 25 anos ☐ 26-50 anos ☐ Mais de 50 anos

1.2. Nível de escolaridade:

- ☐ Até 9º ano ☐ Até 12º ano ☐ Ensino Superior

1.3. É cooperante da CERCI:

- ☐ Sim ☐ Não

1.4. Antiguidade na CERCI:

- ☐ Até 3 anos ☐ 3 a 10 anos ☐ Mais de 10 anos

1.5. Atividade na CERCI:

- ☐ Remunerada e regular (80% a 100% do tempo de trabalho na CERCI)
☐ Voluntário

Cultura Organizacional

Pedimos que pontue a CERCI em que trabalha nas 6 questões que apresentamos a seguir.

Cada questão tem 4 alternativas. Divida 10 pontos entre essas 4 alternativas, atribuindo um maior número de pontos na alternativa que mais caracteriza a CERCI em que trabalha.

Verifique se as suas pontuações totalizam 10 pontos, para cada questão.

1. Características

1.1. Esta CERCI é como uma extensão da família. As pessoas partilham muito das suas vidas.	
1.2. Esta CERCI é muito empreendedora e dinâmica. Espera-se que as pessoas assumam riscos.	
1.3. Esta CERCI é muito orientada para resultados. A maior preocupação é ter o trabalho feito.	
1.4. Esta CERCI é um local muito estruturado e controlado através de procedimentos formais.	
Total	10 Pontos

2. Liderança Organizacional

2.1. A liderança nesta CERCI é geralmente um exemplo de facilitação e apoio.	
2.2. A liderança nesta CERCI é geralmente um exemplo de iniciativa, inovação ou assunção de riscos.	
2.3. A liderança nesta CERCI é geralmente um exemplo de preocupação com os objetivos, prazos e resultados.	
2.4.	
2.5. A liderança nesta CERCI é geralmente um exemplo de formalização e hierarquia.	
Total	10 Pontos

3. Gestão de Colaboradores

3.1. O estilo de gestão nesta CERCI é caracterizado pelo trabalho em equipa, consenso e participação	
3.2. O estilo de gestão nesta CERCI é caracterizado pela assunção individual de riscos, inovação e liberdade.	
3.3. O estilo de gestão nesta CERCI é caracterizado pela forte competitividade, elevadas exigências de desempenho e resultados.	
3.4. O estilo de gestão na CERCI é caracterizado pela segurança no trabalho, conformidade e estabilidade.	
Total	10 Pontos

4. Coesão Organizacional da CERCI

4.1. A coesão organizacional que mantém esta CERCI unida é a lealdade e a confiança mútua.	
4.2. A coesão organizacional que mantém esta CERCI unida é o empenho na inovação e desenvolvimento.	
4.3. A coesão organizacional que mantém esta CERCI unida é a ênfase na realização e cumprimento dos objetivos.	
4.4. A coesão organizacional que mantém esta CERCI unida são as regras e as políticas formais.	
Total	10 Pontos

5. Ênfase estratégica

5.1. Esta CERCI preocupa-se com o desenvolvimento humano. Persistem a elevada confiança, a abertura e a participação.	
5.2. Esta CERCI preocupa-se com a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valoriza-se tentar “coisas novas” e a procura de novas oportunidades.	
5.3. Esta CERCI preocupa-se com as ações e os resultados competitivos. Valoriza-se alcançar metas difíceis.	
5.4. Esta CERCI preocupa-se com a estabilidade.	
Total	10 Pontos

6. Critério de sucesso

6.1. Esta CERCI define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, do trabalho em equipa e do empenho dos colaboradores.	
6.2. Esta CERCI define o sucesso com base na inovação.	
6.3. Esta CERCI define o sucesso com base nos resultados atingidos.	
6.4. Esta CERCI define o sucesso com base na eficiência, no bom planeamento e nos baixos custos de produção.	
Total	10 Pontos

Satisfação no Trabalho

	Para cada questão, desenhe um círculo no número que mais aproximadamente reflete a sua opinião	Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo fortemente
1	O meu supervisor (A minha supervisora) é competente a fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
2	Não estou satisfeito/a com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5	6
3	Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	1	2	3	4	5	6
4	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6
5	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6
6	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	1	2	3	4	5	6
7	As comunicações dentro desta CERCI parecem boas.	1	2	3	4	5	6
8	O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo.	1	2	3	4	5	6
9	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.	1	2	3	4	5	6
10	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado.	1	2	3	4	5	6
11	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	1	2	3	4	5	6
12	Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho.	1	2	3	4	5	6
13	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
14	Os objetivos desta CERCI não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6
15	O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5	6
16	O pacote de benefícios que temos é justo.	1	2	3	4	5	6
17	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6
18	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
19	Gosto dos colaboradores desta CERCI.	1	2	3	4	5	6
20	Sinto frequentemente que não sei o que se passa nesta CERCI.	1	2	3	4	5	6
21	Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
22	Há benefícios que não temos e devíamos ter.	1	2	3	4	5	6
23	Gosto do/a meu/minha supervisor/a.	1	2	3	4	5	6
24	Tenho demasiado trabalho burocrático.	1	2	3	4	5	6
25	Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.	1	2	3	4	5	6
26	Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho.	1	2	3	4	5	6
27	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6
28	As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	1	2	3	4	5	6

Muito obrigada pela sua participação